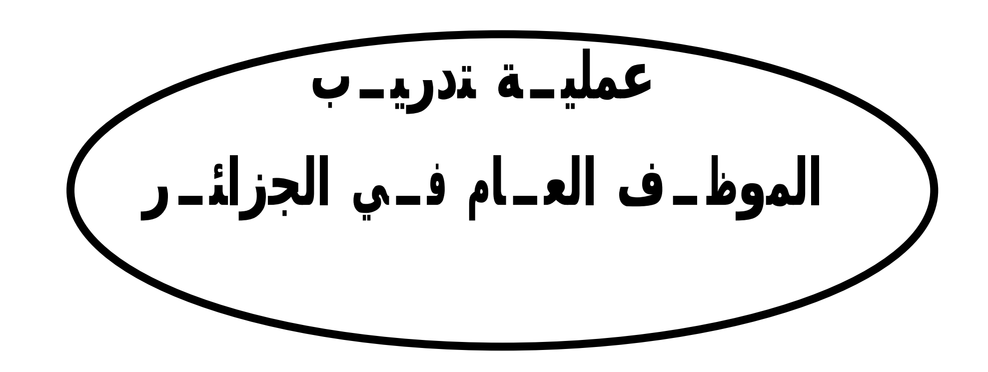
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجزائر

كلية الحقـوق



عمليـة تدريـب الموظـف العـام فـي الجزائـر

بحث للحصول على شهادة الماجستير في القانون، فرع الإدارة و المالية

إعداد الطالب: عبده عز الدين

الإشـراف : د/ عمار عوابدي

لجنة المناقشة و الحكم:

1- عطاء ا بو حميدة رئيسا.

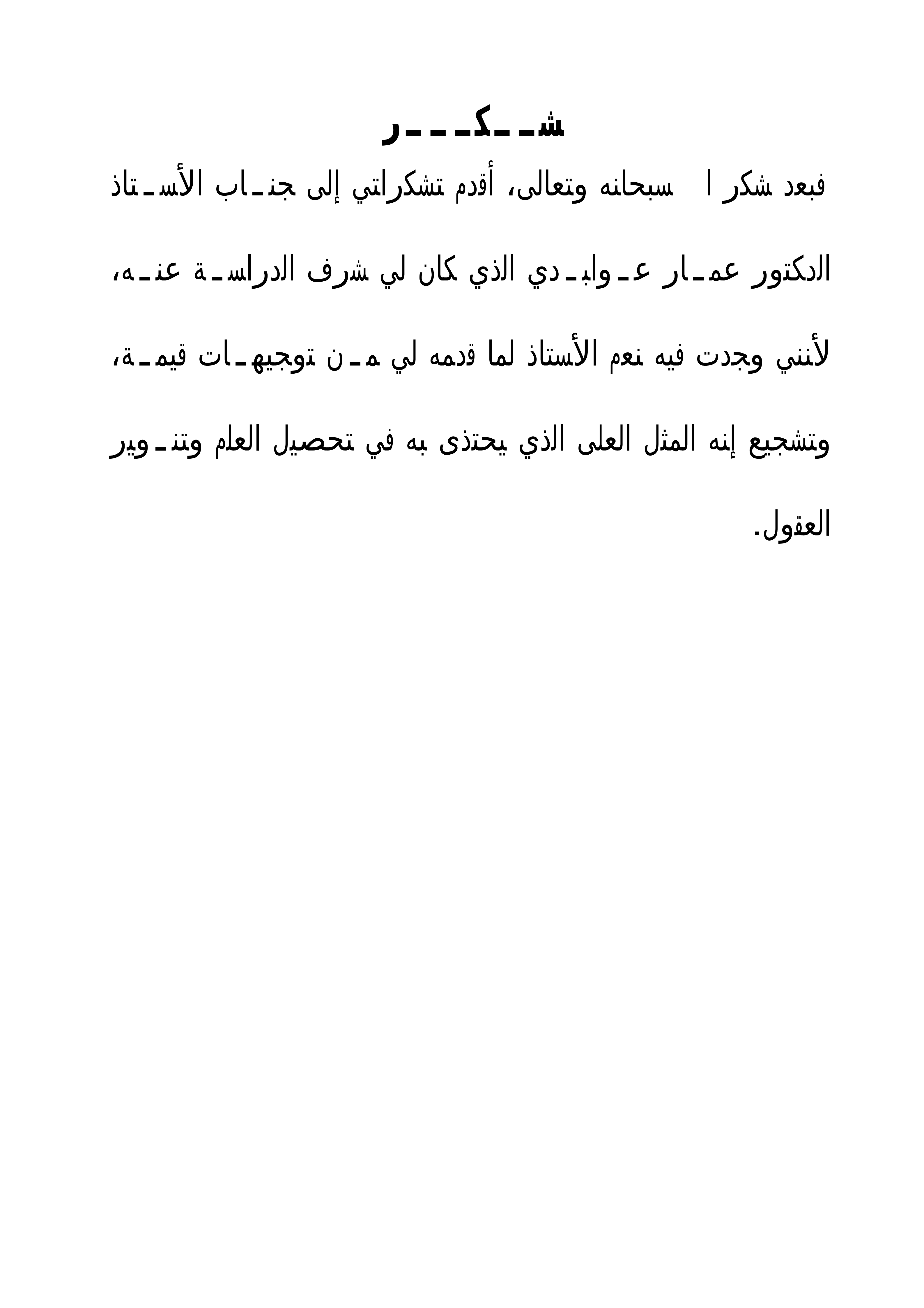
2- عمار عوابدي مقررا.

3- دجال صالح عضوا.

السنة الجامعية 2001-2002

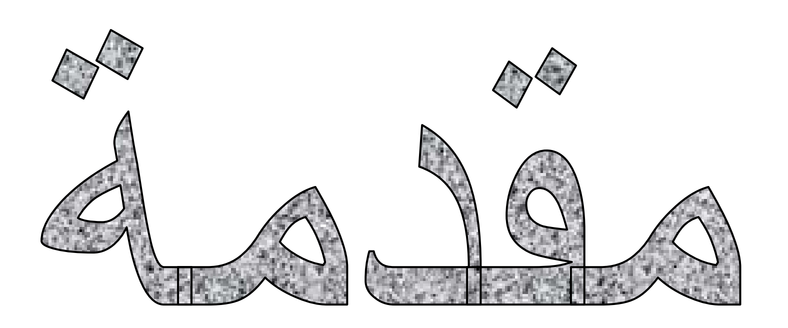
الإهـــداء

أهدي ثمرة جهدي إلى زوجتي ب/ دليلة التي كانت لي المـشجعة الدائمة، و كذلك بناتي و أبنائي، و عمي السيد/م/عبده الذي مد لي يد المساعدة.



شـكـــر

فبعد شكر ا   سبحانه وتعالى، أقدم تشكراتي إلى جنـاب الأسـتاذ الدكتور عمـار عـوابـدي الذي كان لي شرف الدراسـة عنـه، لأنني وجدت فيه نعم الأستاذ لما قدمه لي مـن توجيهـات قيمـة، وتشجيع إنه المثل العلى الذي يحتذى به في تحصيل العلم وتنـوير العقول.


مقدمة

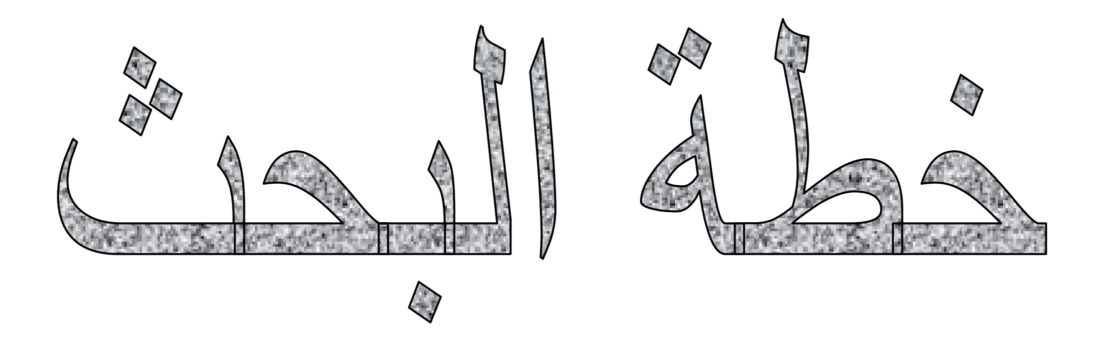
مقدمـة:

يسعى العلماء لتطوير نظريات التدريب و محاولة تطبيقها، فالجانب النظري ليس مـن السهل بمكان السيطرة على تطبيقه نظرا للعراقيل التي تعترض المدربين و المتـدربين في آن واحد.

بينما التدريب في النظرية العلمية فهو بدوره يحتاج لمجهودات في تطبيـق النظريـات ميدانيا خاصة ما يعرفه هذا الجانب من تطورات ذات أهمية من حيث أنواع التـدريب، و أساليبه و ما لهما من فوائد سواء من الجانب النظري، أو العلمي في كافة المجـالات حتى يستغل التدريب بصفة موضوعية، و فعالة في تحسين مردود الموظفين و إتقـانهم لعملهم، فإتقان العمل هو ناتج ما تعلمه المتدرب و هو ما تعمل به الدول المتقدمة و ما تسعى إليه الدول النامية فقيمته و أهميته توجد في أعلى قمة الحسبان لـدى البـاحثين وإستغلاله من طرف السلطة و المدربين، و هنا يمكننا طرح الإشكالية التالية:

حديثنا عن الموظف العام و بمجرد تكييفه هذا التكييـف يجعـل القـارئ أو المـستمع ينصرف ذهنه إلى ذلك الشخص الذي ألم نظريا و علميا بجميع الصلاحيات التي تدخل في دائرة تخصصه، إلا أنه و لما كان الأمر نسبيا و سيظل كذلك بالنسبة لكـل جهـد إنساني، فإن الإشكالية التي تطرح نفسها تبقى متمثلة في جـدوى التـدريب، إذ كـان الموظف العام سيكسبها عبر التجربة والتكرار، وفي ذلك الوقت، كيف يمكننا إقامة عوازل بين من شملهم التكوين ومن لم يشملهم، و هي إشكالية تلقى بـضلالها على مسألة أخرى تبقى تنتظر التحليل ألا و هي كيفية إنتقـاء الموظـف الجيـد مـن الموظف العادي، و معايير الترقية في غياب المسابقات والإمتحانـات، أو الحـصول على شهادات علمية؟

أما في الجزائر فهي كغيرها من البلدان التي تعمل على تدريب الموظفين والعمال في مختلف الهيئات في ميدان الصحة، الإتصالات، المؤسسة العسكرية، الحماية المدنية، القادة الإداريون، الجماعات و غيرها من المؤسسات و المرافق العامة و هذا ما نص عليه في المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985 و المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية. وستتم دراسة الموضوع دراسة تحليلية إعتمادا على النظريات و مفاهيم عملية التدريب في النظرية العلمية العامة و تطبيقاتها على عملية تدريب الموظف العام في الجزائر. وسيتم إنجاز ذلك وفقا للخطة التالية:


خطة البحث

الفصل الأول: مفهوم عملية التدريب الإداري في النظرية العلمية

المبحث الأول: تعرف التدريب الإداري و أنواعه.

المطلب الأول: تعريف التدريب

المطلب الثاني: التدريب النمطي العام و التخصصي

المطلب الثالث: جهود الإدارة المركزية في تدريب المشرفين و الموظفين وتتبعهم

المطلب الرابع: وسائل التدريب و تحليل التنظيم

المبحث الثاني: أساليب التدريب

المطلب الأول: أساليب التدريب

المطلب الثاني: معايير أساليب التدريب

المطلب الثالث: إستخدام التدريب الطويل الأجل

المطلب الرابع: المحافظة على الإتصالات أثناء التدريب

المبحث الثالث: تنظيم التدريب

المطلب الأول: تنظيم التدريب

المطلب الثاني: التدريب لموظفي الإدارة المركزية

المطلب الثالث: أنواع برامج التدريب على الإدارة المركزية

المطلب الرابع: الإحتياجات الخاصة بالدول النامية

المبحث الرابع: تدريب القادة

المطلب الأول: تدريب القادة الإداريين و الرؤساء

المطلب الثاني: التدريب الجماعي و السابق على العمل و إبانه

المطلب الثالث: الإحتياجات التدريبية و من يحددها

المطلب الرابع: التقديرات و الدعامات الأساسية للتدريب

الفصل الثاني: عملية تدريب الموظف العام في الجزائر

المبحث الأول: حتمية وجود جهاز مركزي للتكوين و تدريب العناصر القيادية

المطلب الأول: التكوين الجيد أي التدريب

المطلب الثاني: القيادة الإدارية المؤهلة

المطلب الثالث: كيف يتم تكوين و تدريب العنصر القيادي المؤهل في الإدارة الجزائرية

المطلب الرابع: التدريب و التنمية

المبحث الثاني: معايير و مقاييس إنتقاء المدربين و المتدربين

المطلب الأول: ما يجب توفره في الأعضاء

المطلب الثاني: الأعوان المتعاقدون و الأعوان المتمرنون

المطلب الثالث: شغل وظيفة دائمة

المطلب الرابع: القابلية للترسيم

المبحث الثالث: التكوين

المطلب الأول: تكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم

المطلب الثاني: تنظيم تخطيط التكوين و تحسين المستوى في الخارج وتسييرهما

المطلب الثالث: أي سياسة تكوين للوظيف العمومي

المطلب الرابع: إختيار نوع التكوين

المبحث الرابع: أنواع التكوين

المطلب الأول: التكوين قبل الخدمة

المطلب الثاني: التكوين أثناء الخدمة

المطلب الثالث: التكوين في مختلف أصناف الوظيف العمومي

المطلب الرابع: خصائص التكوين الإداري في الجزائر

خاتمة.

الفصل الأول

الفصل الأول: مفهوم عملية التدريب الإداري في النظرية العلمية:

حسب تصور الدكتور عبد المنعم خميس (هو إعادة صياغة تفكير الموظف للخروج به مـن نطاق تخصصه ... و بمعنى آخر هو تهيئة الموظف في أي موقع من مواقع العمل ليصبح قـادرا على الحكم على الأشياء حكما سليما حسب تصور الأستاذ) [1].

ومن هنا يتوجب على الفرد أن تكون له معلومات علمية خاصة عن العمل الذي يقـوم به.

و مما جاء في قول و تصور الدكتور (محمد عبد المنعم خميس ما يلي: ... أما القدرة على استخدام هذه المعلومات بما يحقق الأهداف فهذا هو موضوع التدريب).

1) د/ محمد عبد المنعم خميس، (أساليب التدريب و مقوماته و أثاره في رفع كفاية الأفـراد)، المنظمـة العربيـة للعلـوم الإدارية، جامعة الدول العربية من 20-28. فبراير (شباط) عام 1971. صفحة 2.

أيضا يمكن الإشارة للتدريب المنبعث من الواقع المحلي، و هذا في المكان الذي يعـيش فيه الموظف هذا من جهة، أما من جهة ثانية هي تلك خصائص و مشكلات المجتمع الكبير و انتماء الموظف إليه بطبيعة الحال.

ما يلاحظ أيضا اختلاف التدريب نوعا و كما عن التعليم الأكاديمي، لأن التدريب حسب ما تقدم ليس بتلقين أو تعبئة العقول بمعومات يقوم المدرب بنقلها إلى الموظف، لكن هو تسليط الضوء للأفاق الجديدة، و العمل بكفاءة أكبر و هنا تكون للعامل حريـة العمـل حتى يتمكن من استخدام ما حصل عليه من علم بما يؤدي الغرض منها.[2]

- من خلال ما تقدم يمكن أن نشير إلى هدف من الأهداف الأخرى للتدريب و هي إدخال الأساليب الحديثة و تصميم البرامج التدريبية، و التي هي الأخرى بدورها تناسب الدارسين، خاصة دراسة المواد العلمية لخدمة و إنجاح موضوع التـدريب كالاعتمـاد على البحوث لمعالجة المشكلات كما أشرنا إلى ذلك أيـضا فالتـدريب عبـارة عـن الإجراءات المنظمة التي بواسطتها يتعلم الأفراد (معرفة أو مهارة أو كلاهما).

من أجل غرض معين، ويعرفه البعض الآخر (بأنه الخبراء المنظمة التي تستخدم لتنمية أو تعديل المعلومات و المهارات و الاتجاهات التي يعشقها العامل في المشروع) [3] يمكن القول أن التدريب نوع من التعليم المخصص، و من أمثلة المعرفة التي يمكن للفـرد اكتـسابها التعريف عن الأساليب و أدوات الإنتاج، معرفة قنوات توزيع المنتجـات، أو اكتـساب مهارات القيادة كسب الأصدقاء، مهارة اتخاذ القرارات، إدارة الاجتماعات و الـبعض يقسم التدريب إلى تدريب إداري الهدف منه رفع كفاءة رجـال الإدارة [4] و تـدريب يوجه للجميع مثلا: زيادة الرغبة في العمل و تقليل الصراعات بين أفراد المنظمة.

---

2) د/ عبد المنعم خميس، المقال السابق، المرجع السابق، الصفحة 4.

3) د/حامد أحمد رمضان بدر (إدارة الموارد البشرية)، دار النهضة العربية، الطبعة 3 سنة 1993، الصفحة 222.

4) د/حامد أحمد رمضان بدر المرجع السابق، الصفحة 223.

المبحث الأول: تعريف التدريب الإداري و أنواعه:

للتدريب تعريفات متنوعة لكنها تسير في خط واحد، فرأي الدكتور علي عبد الوهـاب الأستاذ بجامعة عين شمس هو (تلك العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفـرد معرفـة، أو مهارة أو قدرة، أو أفكار، و أراء لازمة، و أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد)، بينمـا يـرى البعض الآخر أنه منهج لتحقيق أهداف تنظيمية، و انه التأقلم مع العمل، و أنه ما يقـدم للفرد من معلومات معينة، أو مهارات، أو اتجاهات ذهنية لازمة، وعليه يتوجب على المدربين تنمية و توسيع مداركهم، حتى يستطيعون التعمق في التفكيـر، لأن التـدريب عامل مهم في إثارة اليقظة في الأفراد وجعلهم يفكرون في المسائل الكبرى والترفع عن الأخطاء الطفيفة، ولا يجعل منها عائقا في طريقه، حتى يستطيع كشفها بنفسه.[5]

من وجهة النظر التنظيمية لتحقيق أهداف المنشأة. فالتدريب على كل محدث أو جديد، و استخدامه في المواقع الملائمة، و في التوقيت المناسب أمر على جانب كبير من الأهمية هذا مع ضرورة عدم الاقتصار على النقل، أو التقليد بل ينبغي أن يكون التدريب كلمـا أتيحت له الإمكانيات وسيلة إلى الخلق و الابتكار، فهذا غير كاف أي الجانب المادي بل لا بد من توفير المهارات البشرية الضرورية لاستعمال الإمكانيات التي أتيحت خاصـة المادية منها، لان المهارات هي التي تستطيع ان تسير الأعمال خاصـة عنـد تـوفر الفرص التي تسمح بالابتكار و التفنن و باستطاعتها البحث و التحليل، و إيجاد الحلـول في حالة وجود مشاكل إذ يتوجب الأخذ بأسباب الإدارة الحديثة، و التي تكمن في وضع سياسة عامة و موحدة، و هي تدريب الموظفين على مـستوى الدولـة، و سـنتعرض بالدراسة إلى تعريف التدريب، من تدريب نمطي عام وتخصصي، و جهـود الإدارة المركزية في تدريب المشرفين و الموظفين و تتبعهم، وكذا وسائل التدريب و تحليـل التنظيم.

---

5) محمد عبد المنعم خميس، المقال السابق، المرجع السابق ص1.

المطلب الأول: تعريف التدريب:

- أما الدكتور أحمد باشات فيعرف التدريب كما يلي:

(هو تجهيز الفرد للعمل المثمر و الاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة) [6]. فهو نوع مـن التوجيه(صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر)، غير أن البعض يرى أن التدريب بأنـه مجموعة من الحيل للسيطرة على الآخرين في موقـف اجتمـاعي لكـن البحـوث و الدراسات الحديثة أكدت أن التدريب عملية لا تتنافى مع الديمقراطية، و لا ترتكز حول القائد، أو الرئيس، في نمط معين.

كما أن التدريب نوع من التنظيم ينبع من تعاون، و مشاركة مجموعـة مـن الأفـراد. وتحدد أهدافهم، و العمل معا للوصول إليها. ومن هنا يكشف بواعث جديدة نحو العمل المجدي.

إذا فالفرد منذ نشأته مر بتدريبات حسب ما يحتاج إليه و يحدث تغيرات فـي سـلوكه حسب ما يتعرض له من وسائل تدريبه متطورة. و بناء على ما تقدم يمكن أن نـضع المعادلة الناتجة للتدريب في الشكل التالي:

مدرب ماهر مؤهل علميا+ متدرب مهيأ وله رغبة + خطة تدريب سليمة + مـساعدات إيضاح + خدمات + معدات صالحة للاستعمال أثناء العملية التدريبية = يساوي كل هذا الحد الأعلى من التدريب الناجح. أي (الكفاية التدريبية) [7]

فإيجاد المدرب الماهر علميا و المعد عمليا، و وجود متدرب مهيأ نفسيا للإقبال علـى التدريب، وله رغبة تحفزه على الحرص على التدريب، و الخطة سليمة متكاملة لتدريبه ومدعمة بوسائل سمعية بصرية لازمة تسهل للمتدرب بعد انتهاء تدريبه، أداء العمل. بسهولة و المعدات و الأدوات سليمة و صالحة للاستعمال.

---

6) أحمد باشات،(أسس التدريب)، الشركة السعودية للأبحاث والتنمية(ردك)،دار النهضة العربية، طبعة 1978، صفحة 11.

7) أحمد باشات، المرجع السابق صفحة 12.

إن توفرت هذه الوسائل، تحصلنا على الحد الأعلى من التدريب، و بالتالي نتحصل على فرد ماهر له مستوى عال من الكفاءة و له قـدرة كافيـة علـى أداء العمـل بكفايـة إنتاجية.ولهذا فالتدريب يعتبر وسيلة و ليس غاية في حد ذاته. وهنـا يمكننـا إعطـاء الفرصة الكاملة للأفراد لأداء العمل بكفاءة عالية إذا فالتدريب وسيلة، يعد لتنمية قدرات الفرد الوظيفة (فالتدريب بهذا المفهوم هو الخطوة السليمة لتحقيق توافـق الفـرد مـع المجتمـع و توافق المجتمع مع الفرد) [8] إذا التدريب عبارة عن محاولة لتسليط نوع من التأثير فـي الناس بقصد إعادة تشكيل سلوكهم و تحسينه في نواح ذات أهمية خاصة.

ويلجأ الناس أو يوجهون إلى التدريب عندما يستشعرون عدم الرضى عن كيفية أدائهـم أو أداء غيرهم في مواقف معينة أو عندما يواجهون عملا جديدا لم يتهيأ له مـن قبـل بالخبرة و التمرين اللازمين و يستهدف التدريب القيادي تغيير سـلوك أولئـك الـذين يتولون مناصب قيادية في بعض المنظمات أو المؤسسات و بذلك تختلـف محتويـات التدريب القيادي بشكل واسع تبعا لبرنامج المؤسسة و تبعا للقصور الذي تستشعر فـي نوع القيام.

وكذلك وفقا لإمكانيات التدريب التي يمكن توافرها، و لكن مهما يكن من أمر المحتويات الخاصة في برنامج التدريب القيادي الذي يستهدف دائما محاولة استشارة جهود و نشاط القادة، و توجيهها نحو تعلم المعارف و الاتجاهات، و المهارات التي تعمل على تحسين نوع أدائهم في مواقف القيادة، و يعني ذلك عادة إعادة تعلم المعارف و كذلك المهارات

القديمة، هذا حسب رأي الدكتور محمد عماد الدين إسماعيل و الدكتور سيد عبد الحميد مرسي في موضوع تدريب قادة الجماعات.

كما عرف التدريب في الإدارة العامة باعتباره (عملية متبادلة يتم بموجبها تعليم مجموعة من المعارف و تعليمها مع طرف العمل المختصة بها).

كما أن التدريب يعد عملية شاملة و معقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الطالب أو المتدرب إلى وضع يخوله الإضطلاع بوظيفته و إنجاز مهامه، و تجعله قادرا على متابعة العمل في الإدارة العامة أو المؤسسات الإقتصادية[9].

---

8)أحمد باشات،المرجع السابق صفحة 13

9) الأستاذ محند مخبي (التكوين التطبيقي في الجامعة) مذكرة الحلقة – لعام 91-92، صفحة 3.

المطلب الثاني: التدريب النمطي العام و التخصصي:

يختلف التدريب باختلاف الأعمال التي يقوم بها الموظفـون و اخـتلاف درجـاتهم[10] فالتدريب يتدرج مع حياة الموظف من بدء التحاقه بالوظيفـة حتـى نهايتهـا، كـذلك فالتدريب يجب أن يهدف إلى رفع كفاءة الأجهزة الإنتاجية و الخدمة فالتـدريب يتخـذ صورا و أنواعا [11].

-1- التدريب النمطي العام:

بدأ في شهر فبراير 1956 م و أقتصر على مواد السكرتارية، و الآلة الكاتبة بالقاهرة، اختيرت مدارس التجارة الثانوية لتوافر الآلات الكاتبة والمدربين المختـصين و هكـذا انتشرت المراكز.

-2- التدريب التخصصي:

طلب الديوان من وزارات الحكومة و مصالحها إن تنشئ كل وزارة أو مـصلحة إدارة للتدريب عليها موظف مسؤول.

وعلى كل وزارة تحديد عدد الموظفين المحتاجين للتدريب، و القدر اللازم لهذا التدريب ثم استجابت الوزارات و المصالح. أنشئت إدارات تدريب بها. و طلب مـن الـديوان تنظيم دراسات تدريب نمطية أو تخصصيه. هذا أدى إلى الاسـتعانة بـبعض أسـاتذة الجامعات المختصين المنتدبين بالديوان للاستفادة بـآرائهم. و يراعـى تحديـد مـواد الدراسة.وتزويد الموظفين المطلوب تدريبهم بأكبر قسط مستطاع من معلومات نظريـة وعلميه وإلمامهم بعلمهم.

---

10) د/سليمان محمد الطماوي، (مبادئ علم الإدارة العامة) جامعة عين شمس، طبعة 1987، صفحة 531، فقرة 2.

11) د/محمد عبد الفاتح ياغي، (التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق)، جامعة الملك سعود، طبعة 1406 هـ 1986 م صفحة 97.

فيزود موظف تحقيق الشخصية بمعلومات عن تـاريخ تحقيـق الشخـصية و تـاريخ البصمات و نظامها. و التصوير الجنائي، و أساليب الإجرام، و كيفية مكافحة الجريمة ودراسة العلاقات الإنسانية ... إلخ.

المطلب الثالث: جهود الإدارة المركزية في تدريب المشرفين و الموظفين و تتبعهم:

أصدرت سلسلة المنشورات التدريبية حسب اختصاصها أهم المناشير

ملاحظة: ذكر البعض منها[12].

منشور رقم 01 لعام 1965 م خاص ببرنامج تدريب العاملين الجدد.

منشور تدريبي رقم 02 خاص بأنواع التداريب التي تمارسها الأجهزة المختلفة و هـي نوعان:

1-) التدريب في المراحل الأولى من الخدمة. توجيـه عـام. تـدريب التخـصص الابتدائي. تدريب أثناء تأدية الوظيفة.

ب) التدريب في المراحل المتقدمة من الخدمة.

- تحديد المعلومات – إعادة التدريب.

- منشور رقم 03 [13] حدد مسؤوليات ووحدات التدريب، هذه أمثلـة مـن المناشـير التدريبية.

2) تدريب الموظفين الجدد [14]

الهدف من هذا النوع إعداد الموظف الجديد لمقتضيات المنصب العـام خـلال فتـرة الاختبار. كما تم إعداد برنامج لتدريب الموظفين الجدد من طرف الديوان و هو قسمان. هذان القسمان هما:

أ) القسم الأول: البرنامج التوجيهي:

برنامج تدريبي يقوم على نمط واحد في كل الوزارات لكافة الموظفين الجدد و يتـألف من خمسة مواضيع نذكر منها اثنان.

---

12) سليمان محمد الطماوي، المرجع السابق، صفحة 537،536.

13) سليمان محمد الطماوي، المرجع السابق، هذه المسؤوليات موجودة في الهوامش، صفحة 540، محصورة في 14 بندا.

14) سليمان محمد الطماوي، المرجع السابق، صفحة 533.

أولا " الرسالة العامة:

الرسالة العامة للمصلحة التي يعمل بها الموظف فيشرح أهداف المصلحة و أغراضـها و الخدمات التي تقدمها، و الصالحة بالمصالح.

ثانيا " البناء التنظيمي للمصلحة:

يعطي فيه الموظف الجديد صورة صحيحة عن إدارات و أقسام المصلحة التي يعمـل بها.

ب) القسم الثاني: يسمى التدريب إبان العمل

يستهدف تدريب الموظف في مكان العمل الذي يوكل به إليه. و ذلك على يد المـشرف أو رئيس القسم الذي التحق به الموظف الجديد أو من يختار ليكون مدربا لهذا الموظف و لهذا النوع ثلاث نقاط أساسية.

أولا: مكان العمل ذاته و الوسائل المستخدمة في العمل و الإنتاج.

ثانيا: القواعد الخاصة بالعمل.

ثالثا: طرق العمل

أي شرح عام للعمل الذي سوف يقوم به الموظف فرؤساء الأقـسام، و الإدارات فـي الوزارات و المصالح المختلفة لهم دور كبير في تدريب المـوظفين الجـدد بـل هـم المسؤولون الأوائل عن هذا التدريب. حسب رأي الأستاذ سليمان محمد الطماوي:

- يرى الأستاذ أن هذا هو موطن الضعف الحقيقي في نظام التدريب.

حيث تتجلى دقة الطريقة الألمانية، و ذلك بترك الأمر للرئيس المباشر قد يـؤدي إلـى عكس المقصود من التمرين مباشرة.

مثلا: الرئيس طرازه قديم سيئ النية، أو من الكسالى ... إلخ. وعليه يستوجب تعيين موظفين متفرغين في الوزارات و المصالح بإشرافهم على إتمام التدريب بنجاح و تبعيتهم للإدارة المركزية للتدريب حتى يكون عينها في كل وزارة.

3) تدريب المشرفين: (15)

علما أن القيادة الإدارية البارعة هي روح الإدارة العامة و عليه يستوجب من يشغل مناصب القيادة، و الإشراف في حاجة إلى التدريب على مستوى عال ثم يوضع برنامج لتدريب أولئك المشرفين كجزء من الرسالة. فتمت الموافقة من طرف السيد رئيس الديوان على هذا النوع من النشاط.

فشمل البرنامج الذي يجريه الديوان دراسة العلاقات الإنسانية و تعليمات العمل وتبسيطه، و التدريب على معالجة المشاكل ... إلخ. حتى يتوصل إلى تكليف مساعديه القيام ببعض الوجبات.

4) تتبع الموظفين بعد تدريبهم: (16)

نشاط تقوم به الإدارات الموصى به من طرف الديوان بالوزارات و المصالح يبحث حالة الموظف الذي تم تدريبه مع رئيسه المباشر لمعرفة مدى استفادة الموظف و معرفة حاله قبل و بعد البرنامج التدريبي.

ثم تقوم كل إدارة بموافاة الرؤساء المباشرين بآرائهم بخصوص التدريب و هنا يمكن الإدارة المختصة من المتابعة في ديوان الموظفين بحيث يبحث نتائج التدريب والعمل. حتى نصل إلى زيادة الكفاية الإنتاجية للموظفين أو تدارك أوجه النقص التي تكشف عنها إدارة التدريب.

---

15) سليمان محمد الطماوي، المرجع السابق، صفحة 536.

16) سليمان محمد الطماوي، المرجع السابق، صفحة 537.

المطلب الرابع: وسائل التدريب و تحليل التنظيم

حسب ما جاء للدكتور عبد المعطي عساف.

أولا " مدخل التحليل الجزئي:

حيث يهتم بالتركيز على جانب أو جزء محدد في مجال المنظمة كالتركيز على التنظيم أو الأفراد أو الجماعات ...أو غير ذلك.

ثانيا " مدخل التحليل الكلي:

(الذي لا يتنكر للمداخل الجزئية بقدر ما يعمل على احتضانها في إطاره بهدف ممارسة عملية التحليل التي تأخذ مختلف مقومات المنظمات و علاقاتها بالاعتبار).

و نحن يمكننا إن نشير هنا إلى أحد أو بعض جوانب أو فروع أو وظائف المنظمة و مدى احتياجاتها، وعليه فإنه يمكننا إتباع الوسائل التالية.

أ) وسائل الاتصال المباشر

هنا نجد أن المنظمة تقدم من خلال خبرائها مباشرة بالاتصال مع العاملين سواء كانوا فرادى أو جماعات بهدف التعرف على مشاكلهم واحتياجاتهم. و ذلك بإثارة الحوار معهم و استغلال الأفكار الجزئية أو بإتباع وسائل جماعات المناقشة، أو المقابلات الشخصية و تمثل الأدوار.

ب) وسائل استقصاء الآراء

كطريقة ترتيب البطاقات، و قوائم حصر الرغبات. و كتابة القصاصات أو الإجابة على استبيانات معدة لذلك.

من خلال ما تقدم أن الإدارة المركزية تسعى لأن يتم التدريب على فترات حتى يستفيد الجميع، و يكون قبل العمل، لأن الخطر يكون في ممارسة العمال لعمله قبل التدريب مثلا إكتسابه عادات غير سليمة من العمال القدامى.

ج) الأبحاث و الدراسات

إن الأبحاث و الدراسات المختلفة للكتب و النشرات و المقالات ... إلـخ فيمـا يتعلـق بأوضاع التنظيم و العمل أو للحالات و السجلات و التقارير و البيانات و السياسات في إطار المنظمة أو غير ذلك.

د) مصادر متفرقة

في هذا الإطار أو المفهوم يمكن الاعتماد على اللجان و المؤتمرات و الاسـتماع إلـى الشكاوي. و التظلمات و الطلبات. و الإشاعات و الاقتراحات التي قـد يـتم تقـديمها للمنظمة.

- تحليل التنظيم *Organisation analyesis* [17]

يقصد بتحليل التنظيم دراسة الأوضاع و الأنماط التنظيمية و الإدارية، لتحديد المواقـع داخل التنظيم و التي يكون فيها التدريب ضروريا و الهدف الرئيسي من تحليل التنظيم هو تحديد مواطن الحاجة إلى التدريب في منظمة ما. (أو جزء أو أجـزاء مـن منظمـة) و تحديد نوع التدريب الذي يلزمها، و ذلك تحقيقا للأغراض الأساسية التالية:

توصيف الأعمال و الإجراءات و التقسيمات التنظيمية و بيان ما يترتـب عليهـا مـن إنجازات و ما تستنفذه من مواد و إمكانيات.

تشخيص الأوضاع التنظيمية و تحديد مواطن القوة، أو الضعف في التنظـيم(أو بعض عناصره الأساسية) و التي يترتب عليها ارتفاع تكلفة الأداء أو انخفـاض كفاءتـه. والغرض من تحليل التنظيم هو تحديد مدى توافـق التنظـيم القـائم مـع متطلبـات العمل،: ولتحقيق ذلك نورد أهم النقاط التي يتكون منها تحليل التنظيم:

17) محمد عبد الفتاح ياغي، (التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق)، جامعة الملك سعود، طبعة 1406 هـ 1986 م، صحة 80.

أ) تحليل أهداف المنظمة [18]

يعرف الهدف بأنه الحالة التي يرغب فيها أو في الوصول إليها، و في وقـت زمنـي محدد و باستخدام المصادر المتاحة. كما يجب أن يعرف بدقة ووضوح أهداف المنظمة و مدى قبول أو عدم قبول الأفراد لأي برنامج تدريبي تحدد فيه الأهداف ودرجة الفائدة من ورائه، و مدى وضوح أو غموضها من أجل رسـم الطريـق، وتطـوير المـواد و تصميم البرامج التدريبية. و اختيار الأساليب الملائمة و تقييم النتائج لتحقيق أهـداف المنظمة و العاملين بها في أن واحد. و لتحديد الأهداف التدريبية فإنـه مـن الواجـب ملاحظة الأمور الهامة التالية:

1- أن يكون الهدف واضحا و مفهوما؛
2- تناسق الأهداف مع أهداف التنظيم الأخرى؛
3- ارتباط الأهداف و تناسقها مع أهداف التنظيم الأخرى؛
4- ارتباط الأهداف الخاصة بأهداف المتدربين؛
5- أن تكون الأهداف واقعية و يمكن تحقيقها.

ب) تحليل الخريطة التنظيمية للمنظمة [19]

نظرا لأهمية الخريطة يقوم مخطط التدريب بالتعرف على مـدى ملاءمـة الخريطـة التنظيمية للأهداف من حيث العدد و الاختصاص، و من هنا يقوم المخطـط للتـدريب بفحص العلاقة بين الإدارة و الأقسام و الأفراد و توزيع السلطة و المسؤولية.

---

18) محمد عبد الفتاح ياغي، المرجع السابق، صفحة 81

19) محمد عبد الفتاح ياغي، المرجع السابق، صفحة 82.

ج) تحليل المقومات النظامية [20]

تدرس مجموعة القوانين، و اللوائح، و الإجراءات و التعليمـات التـي تنـشئها إدارة المنظمة لتسيير العمل و توجيه مختلف الأنشطة و المجهودات التي يبذلها الأفراد.

د) دراسة تركيب القوة العاملة للمنظمة [21]

يقوم مخطط التدريب هنا بفحص المعلومات المتعلقة بالتركيب القائم للقوة العاملة فـي المنظمة من حيث العدد، و النوع، و الجنس، و التعليم، و التدريب، و الخبرة و نـوع الوظائف التي يشغلونها، و مستويات المهارة و الكفاءة ... إلخ.

فخطط التدريب تستهدف عادة سد الثغرات التي يعاني منها تركيب القوة العاملة بحيث يتم التوافق بينه و بين متطلبات العمل في التنظيم.

هـ) تحليل معدلات الكفاءة [22]

يقوم المخطط للتدريب في هذه الخطوة بدراسة مجموعة من المؤشرات.

- مؤشرات الإنتاج، أداء الأفراد، التكاليف، المواد، أسـاليب الـبطء و دوران العمـل والإجازات المرضية المتزايدة و عدم الرضاء عن الأداء ... إلخ.

ولابد من الإشارة هنا إلى أن الاعتماد على المؤشرات العامـة لتحديـد الاحتياجـات التدريبية لا يغني عن إجراء بعض أشكال التحليل للتعرف على مصدر التخلـف فـي الأداء و الأسباب.

---

20) محمد عبد الفتاح ياغي، المرجع السابق، صفحة 82.

21) محمد عبد الفتاح ياغي، المرجع السابق، صفحة 83.

22) محمد عبد الفتاح ياغي، المرجع السابق، صفحة 84، 85

و) تحليل المناخ التنظيمي [23]

هناك عدة طرق يمكن للباحث أن يسلكها لتحليل المناخ التنظيمي منها الملاحظة الفعلية لسلوك العاملين كإجراء المقابلات معهم الإستقصاءات المكتوبة، تحليل معدلات الغياب، دون العمل، الحوادث و الإصابات، الوقت الضائع للإنتاجية، اقتراحات العاملين، الشكاوي و التظلمات.

ز) تحليل التغيرات المتوقعة في نشاط المنظمة [24]

يقوم المخطط للتدريب بدراسة الأوضاع و الظروف المستقبلية للأنشطة بالمنظمة و التدريب، كإيجاد حلول مناسبة للمشكلات المتوقعة و الإعداد للتعامل مع الظروف الجديدة و الدائمة التطور و التغيير من ناحية أخرى. كاستحداث ظروف عمل جديدة بحيث أن يتم الإعداد للتعامل معها بإجراءات مختلفة بعضها تنظيمي و بعضها فني أو تكنولوجي و البعض الآخر يتعلق بالتدريب.

2 – **تحليل العمليات**: ***Opération Analysis***[25]

يهدف تحليل العمليات إلى دراسة الوظائف و الأعمال المختلفة التي يقوم بها أفراد التنظيم و تركز على المهمة "الوظيفية" ... إلخ و هنا يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الوظيفة و واجباتها و مسؤولياتها، و إمكانياتها، و احتياجاتها و الصفات الواجب توفرها في من يقوم بها.

24.23) محمد عبد الفتاح ياغي، المرجع السابق، صفحة 84، 85

25) محمد عبد الفتاح ياغي، المرجع السابق، صفحة 86.

كذلك يقوم المخطط للتدريب لجمع المعلومات عـن الظـروف المحيطـة بالوظيفـة والمعلومات، و المهارات، و القدرات الضرورية لأدائها، و الغرض من ذلك كله هو تحديد ما يجب أن يعرفه الموظف لتأدية تلك الوظيفة، أو المهمة من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة المرجوة، كما يقوم مخطط التدريب بتحليل واجبـات و مـسؤوليات الوظيفة أو العملية المتضمنة في كل مهمة، و غالبا ما يؤخـذ التوصـيف الـوظيفي كأساس للحصول على مثل تلك المعلومات، و يمكن استخدام المعلومات المجمعة عن الوظائف الحالية و المستقبلية لتحديد ما يجب أن يدرب عليه الموظف.

3 – تحليل الفرد (شاغل الوظيفة) *Man analysis* [26]

يقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد في الوظيفة الحاليـة و قدرتـه فـي المـستقبل و تحديد المهارات و المعارف، و الإتجاهات و الأفكار التـي تلزمـه لأداء وظيفتـه الحالية، ولأداء وظائف أخرى مستقبلية، و يتضمن تحليل الفـرد أيـضا الموصـفات الوظيفة التي تشمل الحقائق و البيانات التي تتعلق بالمؤهلات العلمية لشاغل الوظيفـة و خبراته العلمية و العملية، و القدرات، و المهارات، ة التدريب.

26) محمد عبد الفتاح ياغي، المرجع السابق، صفحة 89.

المبحث الثاني: أساليب التدريب

إن أساليب التدريب تختلف حسب الاحتياجات، و الإمكانيات، و عليه فليس هناك طريقة واحدة للتدريب التي يمكننا أن نقول بأنها صالحة في كل الظروف و لكن تختلف هذه الأساليب حسب المواقف. و من هنا فاستخدام إحدى أو بعض أساليب التدريب التي تعتمد على الأهداف و قدرات الأفراد و القائمين على التدريب، و كذلك المشاركين فيه بالنظر إلى عددهم و مستواهم الوظيفي و الفترة الزمنية المتاحة للتدريب و النفقات التي يحتاجها كل أسلوب من أساليب التدريب فعلى سبيل المثال هذا ما جاء في الفقرة التالية (إذا كان الهدف من التدريب هو مجرد معلومات و ليس مهارات، فيمكن استخدام المحاضرات) [27].

ما يمكن الإشارة إليه في هذا الباب الخاص بأساليب التدريب هو أن يكون التدريب أثناء العمل للعامل مكان عملية بعدة جوانب منها مثلا التوجهات لهذا الأخير من طرف المسؤول المباشر.

27) د/ عبد العزيز تقي، د/ علي عسكر (التدريب كأداة لتنمية العنصر البشري في مجال العمل)، دراسة لواقع التدريب في الكويت. المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد الثاني سنة 1987، صفحة 37.

المطلب الأول: أساليب التدريب:

إذا كان المطلب تعلم مهارات معينة فإنه يمكن الإستفادة من مثلا:

أ-أسلوب المحاضرات؛

ب-أسلوب المناقشة؛

ج-التدريب في مكان العمل و أثناء العمل؛

د-التدريب خارج العمل(28).

أولا: أسلوب المحاضرات *Lectures*

هذا من أهم أساليب التدريب خارج العمل – هذا الأسلوب التقليدي في التعليم بشكل عام، و هو أكثر شيوعا في التدريب نظرا للسهولة في التنفيذ و يكون الهدف الأساسي من المحاضرات هو توضيح الحقائق، و تقديم المعلومات، النظريات، و الإجراءات و العناصر العامة، و من أهم الانتقادات الموجهة نحو هذه الطريقة هي أنها:

تتناول العموميات و لا تتعرض غالبا للتفاصيل العملية و قد لا تتوفر فرصة التفاعل بشكل كاف بين المحاضر و المندوب و يعتمد نجاح المحاضرة بشكل كبير على قدرات المحاضر في توصيل المعلومات و قدرات المتدرب على إستيعاب المواضيع المطروحة(29).

يعنى هذا الأسلوب من التدريب بنقل المعلومات من فرد إلى مجموعة من الأفراد(30).

---

28) عبد العزيز تقي، علي عسكر، المقال السابق، المرجع السابق، صفحة 37 38.

29) عبد العزيز تقي، علي عسكر، المقال السابق، المرجع السابق، صفحة 38.

30) محمد عبد المنعم خميس، (أساليب التدريب و مقوماته و أثرها في رفع كفاية الأفراد)، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية من 20-28 فبراير (شباط) طبعة 1971 صفحة 9.

و يتميز هذا الأسلوب بأنه يزود الدارسين بالمبادئ العلمية لموضوع التـدريب بالقـدر الذي يتناسب و مستوياتهم العلمية بما يخدم العمل الذي يقومون به أو يرشحون بالقيـام به، كما يتميز هذا الأسلوب بأن المحاضر يعد مقدما مضمون المحاضرة و يعرضـها في شكل أفكار مترابطة من حيث المادة العلمية بطريقة منطقية تثير انتباه المستمعين.

و كلما أستخدم المحاضر وسائل الإيضاح و ضرب الأمثـال الواقعيـة كلمـا كانـت المحاضرة أكثر تشويقا، و كلما تمكن المحاضر من الإجابة عن أسئلة الـسائلين كلمـا كانت الفائدة أعم و أعمق.

و هذا الأسلوب من التدريب يستلزم أن يكون من المستمعين الاستعداد الكامل للاستماع و الفهم و الاستنتاج حتى يمكنهم من استخدام ما سمعه في أعمالهم.

أما الأستاذ محمد عثمان إسماعيل حميد فيتعرض إلى وسائل الإيـضاح علـى النحـو التالي:[31]

أ- تسهيل مهمة المدرب لنقل المعلومات إلى المتدربين

ب- مساعدة المتدرب على استيعاب المادة بفاعلية و أقل وقت و منها[32].

1- السبورات و اللوحات الإضافية

2- الأفلام و الصور المتحركة

3- الأشرطة السينمائية

4- أجهزة العرض الضوئية

5- الصور الشفافة – التلفزيون – أجهزة التسجيل[33].

---

31 32 33) د/ محمد عثمان إسماعيل حميد، (إدارة الموارد البشرية)، مطبعة جامعة القـاهرة و الكتـاب الجـامعي، دار النهضة العربية، القاهرة سنة 1-8-1993، صفحة 201-202.

ثانيا: أسلوب المناقشة[34]

اجتماع لمجموعة صغيرة العدد يرشد فيها القائد الدارسين، كما يستخدم هذا الأسـلوب في العمل المشترك و هنا يكون التجمع من وقت لآخر لماذا؟ ليكـون تبـادل الأفكـار و الخبرات و مناقشة ما يصل إليه كل عضو من أعضائها من نتائج. إذا يتبين لنا بـأن الدارس يكون قد شعر بأنه شارك بجهده و ليس مجرد موظف الذي يجب عليه أن يتقبل أي أمر بالرضى و لو لم يكن مقتنعا به.

غير أن الملاحظ من ناحية ثانية و هو في حالة وجود عكس المجموعة القليلة العدد أي وجود مجموعة كبيرة فهنا نلاحظ أن هذا الأسلوب يتم بتقسيم هـذه المجموعـة إلـى مجموعات صغيرة تتولى كل منها دراسة معينة ثم تناقش تقاريرها في شكل مؤتمر.

الذي يلاحظ أن الهدف الأساسي من هذه الطريقة زيادة المعلومات العامة، مـن جهـة و التأثير الإيجابي من جهة ثانية و هذا على انطباعات المتدربين، و حل المشكلات. إذا هنا نستنتج أن الطريقة المتبعة في هذا الأسلوب و حسب ما وجدته في هـذه الفقـرة للمؤلفين معا ما يلي:[35]

المناقشة تفيد الطرفين المدرب و المتدرب. بحيث يحصل المـدرب باسـتمرار علـى المعلومات المرتجعة عن مدى التحصيل و المتدرب يحصل على خبـرة عمليـة فـي الاتصال. و أن أكثر طرق المناقشات الجماعية شيوعا هـي المـؤتمرات أو جلـسات المناقشة.

34) محمد عبد المنعم خميس، (أساليب التدريب و مقوماته و أثارها في رفع كفاية الأفـراد)، المنظمـة العربيـة للعلـوم الإدارية، جامعة الدول العربية (20-28) فبراير (شباط) سنة 1971، صفحة 10.

35) د/ عبد العزيز تقي د/ علي عسكر (التدريب كأداة لتنمية العنصر البشري في مجال العمل. دراسة لواقع التدريب في الكويت)، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد الثاني سنة 1987، صفحة 39

هناك من يستعمل أسلوب أخر و هو أسلوب الندوة الموجهة، التي يكون العمل فيها على النحو التالي:

- حلقة نقاشية لدراسة و شرح، ومناقشة موضوع محدد سلفا و يـشترك فـي تقـديم الموضوع إثنين أو أربعة.

و هناك أسلوب آخر يسمى الندوة الحرة فيه تكون مناقشة حادة يتـرك أمـر تحديـده واختياره للدارسين.

ثالثا: التدريب في مكان العمل أو أثناء العمل[36]

نلاحظ أن بعض الشركات تضطر إلى اللجوء لأسباب التدريب أثناء العمل لماذا؟. حيث يتولى تدريب الأفراد في موقع عملهم، و ذلك يكون إما بواسطة المشرفين أو زملائهـم حيث لوحظ أن هذا الأسلوب له فعاليته و خاصة إذا كان المشرف متمكنا مـن عملـه و عارفا بتفاصيله، و كذا توفر القدرة لديه على التدريب أثناء العمل بأسلوبين.

1- التدريب في مكان العمل الفعلي: حيث يكون الفرد تحت إشراف المسؤول عنه أثناء العمل، و يتلقى الإرشادات منه.

2- أو يكون التدريب خارج موقع العمل: و هنا يستوجب تخصيص أماكن مزودة بكافة الإمكانيات التي تؤهلها، و أن تكون مشابهة لظروف عمل الفرد، و عند هـذا الأثنـاء يكون الهدف من تدريب الفرد إذا إكسابه المهارات اللازمة و ليس الإنتـاج، إذ يقـوم المشرف بتوجيه أعماله، و إكتشاف أخطائه، و مساعدته للتغلب عليها، و هنـاك مـن الأساليب الشائعة التي أشار إليها كل من الدكتور عبد العزيز تقي، و الـدكتور علـي عسكر في التدريب أثناء العمل هو:

36) د/ عبد العزيز تقي، د/ علي عسكر، المقال السابق، المرجع السابق، صفحة 37-38.

-أ- أسلوب التنقل بين الأعمال المختلفة؛

-ب- التدريب الوظيفي و الذي فيه يمضي الفرد بين ستة اشهر و سنة في كل وظيفة، ثم يتنقل إلى وظيفة أخرى، وهنا تزيد من معرفته بكافة نشاطات المشروع هذا من جهة التزود بالمعارف.

أما من جهة ثانية أو أخرى تعطيه خبرة أوسع بمشاكل و متاعب الأعمـال الأخـرى. غير أن الملاحظ حسب رأي السيدين عبد العزيز تقي، و علي عسكر انه يعاب علـى هذه الطريقة أنها قد تضر بمصالح العمل، من توفر أفـراد غيـر ملمـين بتفاصـيل ومشاكل أي عمل معين. و بالتالي يعرف أعمال كثيرة و لكن غير ماهر في أي منهـا. هذا ماتم نقده من طرف السيدين السابقي الذكر في هذا الأسلوب من أساليب التدريب.

رابعا: التدريب خارج العمل.

يعني أن ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة ليلتحق أثناءها بدوره ببرنامج تدريبي في أحد المراكز التدريبية(37) و مما يلاحظ على هذا النوع من التدريب و المتمثل فـي التدريب خارج العمل فإنه يعتمد أساسا على المشاركة الفعلية التدريبية و التي تنظمهـا جهات أخرى متخصصة خارج المؤسسة و من بين هـذا النـوع مـثلا: الجامعـات، و مراكز أو معاهد التدريب. أيضا يمكن الإشارة إلى فكرة في التدريب

خارج العمل بأن له مزايا(38) أنه يمكن أن يدرب عددا كبيرا من الأفراد فـي برنـامج التدريب الواحد و بعدد قليل من القائمين على عملية التدريب (مثل التـدريب الجمـاعي) أيضا يمكن الإشارة إلى مثال آخر و هو التدريب خارج العمل و الذي فيه نلاحظ أنـه يناسب الحالات التي تحاول إيصال المعلومات عن طريق إلقاء المحاضرات أو عرض أفلام أو غير ذلك من وسائل العرض السمعي و البصري،

---

37) محمد عبد الفتاح ياغي (التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق)، جامعة الملك سعود سنة 1406 ه ـ 1986 م ، صفحة د/ 110.

38) د/ عبد العزيز تقي . د/ علي عسكر (التدريب كأداة لتنمية العنصر البشري في مجال العمل. دراسة لواقع التدريب في الكويت) المجلة العربية للعلوم الإدارية العدد الثاني لسنة 1987 صفحة 38.

كذلك يمكن الإشارة إلى فكرة أساسية و هي: يستطيع المتدرب أيضا أن يكون متفرغـا طوال فترة التدريب خارج مكان عمله. هذا من جهة أما من جهة ثانية يمكن أن يكـون متفرغا بشكل جزئي. لماذا؟ لكي يستطيع الذهاب في أوقـات محـددة دون الإنقطـاع المستمر عن عمله بحيث يمكن له أن يدخل عنصرا للمناقشة في البرنـامج. و دراسـة الحالات و غيرها.

إذا فمن مميزات التدريب خارج العمل، وجوب توفر ظروف ملائمـة لا توجـد فـي المؤسسات غالبا. مثل إكتساب الخبرة من جهة و الكفاءة من جهة ثانيـة خاصـة فـي تصميم[39] البرامج التدريبية.

أما ما جاء في الأخير لعنصر التدريب خارج العمل ما يلي:

-(بعد التدريب عن جو العمل، و وجود أفراد من خبرات و خلفيات متنوعة، و التي على إثرهـا ينتج للفرد فرصة أكبر للإستيعاب و التعرف على مشكلات و خبرات الشركات الأخرى، و بالتالي يتم توسيع قاعدة معارفه، و مهاراته، و قدراته).[40]

-هذا بعيدا عن مؤسسة العمل أي أن الإحتكاك و بإستمرار و فـي شـركات أخـرى يستطيع أن يتزود بمعلومات و مهارات تمكنه من دفـع قدراتـه و إكتـساب خبـرات أكثر.إذا من خلال ما تقدم من أساليب التدريب الخاصة بالجانب العلمي و المتمثل فـي أسلوب المحاضرات، و المناقشة، و التدريب في مكان العمل، و أثناء العمل، والتدريب خارج العمل، يشوبه عيب أساسي هو الرقابة عليه تكاد تكون معدومة، الأمـر الـذي يصعب معه تقويم مثل هذا النوع من التدريب.[41] و غيرها مـن أسـاليب التـدريب الأخرى فهناك الأساليب النظرية و التي فيها يتعرف

---

39) د/ عبد العزيز تقي، د/ علي عسكر المقال السابق، المرجع السابق، صفحة 38.

40) د/عبد العزيز تقي، د/ علي عسكر، المقال السابق، المرجع السابق، الصفحة 38.

41) د/ محمد عبد الفتاح ياغي، (التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق) جامعة الملك سعود، سنة 1406 هـ 1986 م ، صفحة 110.

الموظف الجديد بالجهة التي يعمل بها و الأهداف التي من أجلها تعمل. و الأقسام التي تتكون منها، و كذلك نوع العمل الذي سيقوم به، و أخيرا تعريفه بحقوقه وواجباته نحو العمل الذي يكلف به في موقعه الجديد.

أما من جهة ثانية يكون الموظف في هذه الفترة تحت الإشراف و التوجيه، بمعنـى أن يتقبل ممن يشرف عليه سواء كان الرئيس المباشر أو أي موظف أقدم منه كافة الأسئلة و الإستفسارات التي يوجهها إليه و أن يتلقى الردود عليها.

و غالبا ما يتسلم الموظف الجديد دليل عمل manuel [42] يشتمل على كافـة البيانـات و القواعد و كذلك اللوائح و القوانين التي يتطلبها العمل الذي يكلف به.

كما يشمل هذا الأسلوب تقديم الموظف إلى الموظفين الآخرين الـذين سـيعمل معهـم للتعرف عليهم حتى يشعر أنه عضو جديد في جماعة ترحب به و تعمل على التعـاون معه. و بذلك يبدأ أعماله في أطمئنان.[43]

الغاية من كل هذا إنطلاق العامل ضمن المجموعة التي تجعله يكتسب ثقتـه بنفـسه و تكون له الآثار الإيجابية الفعالة عند أداء أعماله.

42) محمد عبد المنعم خميس، (وسائل التدريب و مقوماته و آثارها في رفع كفاية الأفـراد)، المنظمـة العربيـة للعلـوم الإدارية، جامعة الدول العربية، من 20 – 28 فبراير (شباط) سنة 1971، صفحة 8.

43) محمد عبد المنعم خميس، المقال السابق، المرجع السابق، صفحة 8.

المطلب الثاني: معايير أسلوب التدريب.

المعايير التي تساعد على إختيار أسلوب التدريب المناسب هي:

1- الملائمة:[44] وجوب مناسبة التدريب المستخدم و المناسب لموضوع التدريب.

2- الفعالية و التشويق: أسلوب التدريب، أسلوب يثير أهتمام و إنتباه المتدربين و مـن هذه الأساليب أسلوب المناقشة. سبق و أن أشير إليه.

3- إعتياد المدرب على وسيلة التدريب و إستخدامها بسهولة و هذا يؤدي إلى الجمـود و عدم مرونته، بينما المدرب الناجح يستخدم أكثر من أسلوب.

4- وقت البرنامج و الميزانية المخصصة للتدريب:

الوقت عنصر رئيسي في إختيار أسلوب التدريب خاصة الظروف الماديـة، و المكـان ووسائل الإيضاح التي تم التعرض إليها.

5- عدد المتدربين كلما كان صغيرا أمكن إستخدام أساليب تـدريب أكثـر فعاليـة – كالمناقشة – تمثيل الأدوار... إلخ بعكس العدد الكثير الذي تناسبه المحاضرات.

6- نوع البرنامج التدريبي و مستواه: تدريب العاملين الجـدد يختلـف عـن تـدريب المهندسين و عن تدريب القادة الإداريين، و لكل فئة أسلوب تدريب معين.

7- شخصية المدرب: تتحدد من خلال التخطيط و الإعداد لعملية التدريب و أن يكـون دقيقا و منطقيا و مرتبا و يوجد المدير الجاف يمكن سحبه بعيدا عـن هـذا التـدريب. و يشجع المتدربين على مجادلته.

من هنا نجد شخصية المدرب تجعل المتدربين يهتمون اكثر و لا ينفرون منه، و الإقبال يكون أكثر و يعم الفهم و النتائج تكون إيجابية.

---

44) محمد عثمان إسماعيل حميد، (إدارة المواد البشرية)، مطبعة جامعة القاهرة و الكتاب الجامعي دار النهـضة العربيـة القاهرة، السنة 1-8-1993 صفحة 200.

8- إتجاهات مجموعة المتدربين نحو البرنامج التدريبي و نحو المدرب: هنـاك مـن يعتقد أن التدريب شر لابد منه. أو أنه وسيلة غير فعالة. و منه من يتخوف منـه – أو فرصة للترقي – و المدرب الناجح هو الذي يعدل من أسلوبه فـي التـدريب – تنقـل الموظفين بين مختلف الأعمال من وقت لآخر، لا يستأثر موظف لنفسه بمعلومات قـد يكون في عدم معرفة باقي الموظفين به ما يعوق سير العمل[45].

هذه الفقرة الثالثة نلاحظ بان إحتكار الموظف لأفكار أو معلومات و عدم تقديمها لغيره من الموظفين يؤثر سلبا على العمل و النتائج بصفة عامة. مما يلاحظ تحـت عنـوان الإستفادة الفعالة من التدريب طويل الأجل. وهذا حسب المنظمة العربية للعلوم الإدارية في سلسلة الفكر الإداري المعاصر في عددها 13 لاحظ أن المؤسسات الفيدراليـة فـي الولايات المتحدة الأمريكية تقوم أجهزتها كل سنة بإختيار عدد من الأفـراد مـن ذوي الإمكانات القابلة للنمو و التطوير كي تلحقهم ببرامج تعليمية تدريبية طويلة نسبيا حتـى تفسح لهم مجال النمو و التطور و الترقي. هذا ما يسمى بالتدريب الطويل الأجل، و فيه يكون تدريب الأفراد على أساس التفرغ الكامل. فقبل سنة 1958 كان هذا التدريب يأخذ صورة البرامج الدراسية الجامعية بغرض التخصص بمهن علمية مختصصة[46].

45) محمد عثمان إسماعيل حميد، المرجع السابق، صفحة 201.

46) تعريف السيد: ساطع رسولان، (الإستفادة الفعالة من التدريب الطويل الأجل)، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 13، سنة الإصدار 1977 صفحة 5.

المطلب الثالث: إستخدام التدريب الطويل الأجل[47]

التدريب طويل الأجل يهدف إلى مضاعفة فرص التعليم لعدد من الأفراد المنتخبين من ذوي القدرات العالية.

يعتبر هذا النوع من التدريب طريقة عملية لتمكين الفرد من مسايرة التغيرات و التجديدات في المجالات المهنية المختلفة، و تعلم مهارات و ليس هذا فحسب و إنما تهيئ الفرصة أمام المتدربين كي يمارسوا البحث في مجالات جديدة فللتدريب الطويل الأجل حالات منها:

أ) إذا تطلب التدريب برنامجا دراسيا شاملا وكاملا فلا يجب إعتماد الطرق القصيرة الأجل.

ب) وجوب إستعمال أو إستخدام فترة ملائمة قصد تحقيق هذه الغاية.

ج) إذا كانت المعلومات و المهارات المرغوب فيها على درجة كبيرة من التعقيد و لا يمكن إستعابها عن طريق التدريب القصير الأجل فعلى المنظمة إعادة النظر في أوضاع الأفراد حتى تضمن عدم إنخفاض مستوى الإنجاز لديها و لها في ذلك إقتراح حلول كتكوين صناديق تمويل خاصة.[48]

47) تعريب السيد ساطع رسولان، المقال السابق، المرجع السابق، صفحة 6.

48) تعريب السيد ساطع رسولان، المقال السابق، المرجع السابق، صفحة 7.

المطلب الرابع: المحافظة على الإتصالات أثناء التدريب[49]

ضرورة المحافظة على الإتصال الدائم مع المتدرب يعتبر جزء من عمليـة التـدريب و خطة إستخدام المدربين فيما بعد التدريب.

تقييم النتائج *Evaluation the result*

من أجل تحقيق عائد فإنه يترتب على إدارة الجهاز الحكومي أن تقوم بتصميم نظام جيد كتقييم النتائج، و من أهم المهام التي يجب أن يحققها نظام التقييم هي:

1- بيان عن جدوى عملية التدريب؛

2- إظهار مهارات جديدة و متطورة لدى المتدرب؛

3- قياس درجة إستخدام المهارات و المعلومات الجديدة؛

4- التحقق من مقدرة الجهة التدريبية.

إذا فعملية التقييم تستمر إلى ما بعد عودة المتدرب إلى عمله كالأجوبة حول مايلي:

1- هل تم الوفاء فعلا بهدف التدريب؟[50]

2- ما هي المهارات و المعلومات التي أكتسبها؟

3- كيف يتم إستخدام المهارات و المعلومات الجديدة بعودة المتدرب للعمل؟ و في حالة عدم إستخدامها ما هي الأسباب التي حالت دون ذلك؟

4- هل وفى البرنامج التدريبي بالإحتياجات و التوقعات المرغوبة بالهدف التـدريبي، و تنمية القدرة الوظيفية أو الإدارية للفرد؟

5- ما هي الإتصالات التي تمت أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي؟

6- كيف يمكن تحسين الخدمة التدريبية؟

---

49) تعريب ساطع رسولان، المقال السابق، المرجع السابق، صفحة 13.

50) تعريب ساطع رسولان، المقال السابق، المرجع السابق، صفحة 14 و 15.

7- هل هناك إمكانية أو بديل أخر للحصول على المهارات؟
8- رأي المتدرب نفسه بالجهة التدريبية.

حفظ السجلات *Mantaining records*

و لإعطاء أساس مناسب يُمَكن من الوقوف على قيمة العملية التدريبية، فإنه يجب على المختصين في كل جهاز أن يقوموا بفتح سجل على كل متدرب[51].

فالتدريب الطويل الأجل إستثمار للإمكانيات حيث يشكل مسؤولية كبيرة لـلإدارة فـي إختيارها الطريق لتنمية الأفراد، و لهدا فهدا البحث يساعد المشرفين و الأخصائين في عملية التدريب و يزودهم بأفكار و توجيهات ...إلخ

51) تعريب ساطع رسولان، المقال السابق، المرجع السابق، صفحة16

المبحث الثالث: تنظيم التدريب[52]

معظم الدول تسند مسؤولية التدريب في مجال الخدمة المدنية إلى هيئة مركزية و فـي الدول التي تتحمل الإدارة الحكومية فيها المسؤولية الكاملة عن الخدمة المدنية.

(على سبيل المثال: المملكة المتحدة و الدول المتأثرة بالنظام البريطاني) إذا التـدريب يخـضع مباشرة للإدارة المسؤولة عن إدارة الموظفين في الخدمـة المدنيـة. فمـسؤولية إدارة التدريب تقع على إحدى الإدارات التابعة لمكتب رئيس الوزراء في فرنسا، على غيـر ذلك فالكثير من الدول تسند مسؤولية التدريب للجنة الخدمة المدنيـة أو معهـد الإدارة العامة، أو هيئة مشابهة كما هو الحال في اليابان. و الولايات المتحدة.

---

52) عرض و إعداد صلاح الدين عبد العزيز محمد، (مشاكل السلك الوظيفي في الخدمة المدنية)، دراسة تطبيقية مقارنـة عن تقرير مكتب العمل الدولي، المنظمة العربية للعلوم والإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 22 طبعـة سـبتمبر 1977، 44، 45.

المطلب الأول: تنظيم التدريب

هذا الأخير لقي إستحسانا لدى دول العالم الثالث إذ يكمن فيه الفرق بين نظامين أن:

الأول: تشترك الهيئة المسؤولة عن التدريب في المسائل اليومية الأخرى، كإدارة شؤون العاملين إلى جانب المشاكل السياسية العامة لهم.

أما النظام الثاني: فهو هيئة شبه مستقلة تكون منفصلة عادة عن وظائف الخدمة المدنية العامة.

ملاحظة: توجد مزايا ومساوئ في كلا النظامين، إلا أنهما يشتركان في سمة أساسـية تبدو أنها قد أثبتت قيمتها و هي تركيز المسؤولية عن التدريب.

في يد جهاز أو سلطة واحدة و يشترط أن تكون هناك درجة مناسبة من المرونـة فـي التنظيم، إذ يمكـن مـع التركيـز علـى عمليـات الرقابـة أو الإشـراف المركـز Centre de contrôle or direction السماح لإدارات شؤون العاملين بالحكومـات تنظـيم و تنفيذ برامج التدريب في مجال إختصاصها، غير أن بعـض الـدول شـكلت لجانـا إستشارية للتدريب في جميع إدارات الحكومة و تتفاوت هذه اللجان من حيث تشكيلها.

(غير أن القاعدة العامة: هي أنها تمثل جميع أو معظم الوزارات فيها)[53] و في بعض الحالات يجري تمثيل مؤسسات خارجية كالجمعيات مثلا، كما تشترك أيضا رابطـة المـوظفين العموميين ببعض الدول في مثل هذه اللجان الإستشارية، و مـن الواضـح أن نجـاح النشاط التدريبي يتوقف إلى درجة كبيرة على توعيه الأشخاص المتقـدمين للتـدريب، ونظرا لضرورة التدريب في تنمية كفاءات وقدرات الموظفين العموميين،

---

53) عرض و إعداد صلاح الدين عبد العزيز محمد، المقال السابق، المرجع السابق، الفقرة 3 – صفحة 45.

طلبت الحكومات من مختلف الأفراد بالدولـة إنجـاز بـرامج تدريبيـة،[54] غيـر أن الحكومات إتجهت أيضا إلى الجامعات، و المؤسسات التعليمية الأخرى لإنجـاز هـذه البرامج التدريبية، و عموما فقد بذلت جهود منظمة، و إن كانت قليلة لخلق سلك خدمة لموظفي، التدريب، و مدهم بدليل إرشاد لعملهم و هناك الكثير ما ينظر إلى النقل مـن الوظيفة، لأنه لا يسمح لهم بالبقاء رغم إستعداداتهم.

54) عرض و إعداد صلاح الدين عبد العزيز محمد، المقال السابق، المرجع صفحة 46.

المطلب الثاني: التدريب لموظفي الحكم المحلى[55]

أوضحنا سابقا الحاجة الملحة إلى تدريب الموظفين العموميين على المـستوى القـومي و نفس هذه الحاجة – إن لم يكن أكثر – تنطبق على موظفي الحكم المحلي. و تمامـا كما تأخذ الخدمات الحكومية دورها لمواجهة التوسع في عالم تكنولوجي متزايـد فـإن أنشطة السلطات على مستوى الولاية، و مستوى المحافظـة و المـستوى الإقليمـي، و المحلي بدأت تصبح أيضا أكثر إنتشارا و تعقيدا.

و يلاحظ أنه في كثير من الدول قامت الحكومة المركزية بإسناد عدد من وظائفها إلـى السلطات الإقليمية و المحلية للدولة بهدف الوصول إلـى كفـاءة عاليـة فـي الإدارة و خاصة إدارة التنمية الإقتصادية و الإجتماعية من خلال الإتصال الأوثق بالجماهير.

و حتى يمكن السلطات المحلية أن تفي بهذه الخدمات فإنـه يجـب أن يكـون لـديها الموظفون المهنيون و الفنيون، و الإداريون اللازمون كالمهندسين و الإداريين و يتوقف هذا على الوظائف المسندة إلى السلطات المحلية. (و يجـب أن تتـاح الفـرص لهـؤلاء الموظفين للتدريب أثناء الخدمة بهدف تنمية قدراتهم Devlop.their capabilities على الخدمـة الفعالة، و لكن يلاحظ أيضا أنه في معظم الدول يميل مستوى المؤهلات و الخبرة الخاصة لموظفي الحكم المحلي إلى إنخفاض مما هو عله في الخدمة المركزية)[56]

وهكذا تصبح الحاجة إلى برامج تدريب فعالة لمثل هؤلاء الموظفين أكثر إلحاحا مما هو عليه على المستوى القومي.

و مع ذلك فإن هذه الحاجة فيما يبدو لم يعترف بها للأسف حتى الآن في كل مكان حيث يقول أحد تقارير الأمم المتحدة في هذا الـصدد إن دراسـة حـول الإدارة المختـصة بالمجالس البلدية أو القروية في أمريكا الوسطى و بنما عام 1960م[57].

---

55) عرض و إعداد صلاح الدين عبد العزيز محمد، المقال السابق، المرجع السابق، صفحة 47.

56) عرض و إعداد صلاح الدين عبد العزيز محمد، المقال السابق، المرجع السابق، صفحة 47

57) عرض و إعداد صلاح الدين عبد العزيز محمد، المقال السابق، المرجع السابق، صفحة 48.

و دراسة للحكم المحلي في المكسيك، و أمريكا الوسطى و كولومبيا، يتم تعيين و ترقية موظفي المجالس البلدية، بإستثناء عدد قليل في المدن الكبـرى فقـط. علـى أسـاس إعتبارات سياسية دون مراعاة قدراتهم و مؤهلاتهم للمناصب التي يجب أن يـشغلوها. و لا توجد معاهد .Institutions في هذه الدول مخصصة أساسا لتدريب موظفي الحكـم المحلي.

-وإن كان في (شيلي) تتوفر بعض التسهيلات التدريبية Training fociting إلى حـد ما و لكن لا يوجد أي برنامج تدريبي منظم و يتمثل حل مشكلة تدريب موظفي الحكـم المحلي كغيره من المشاكل الأخرى في وضع مستويات موحـدة و تنـسيق سياسـات الموظفين على مستوى الوطن كله.

يمكن أن نشير إلى تجربة في اليابان مثلا: أنشأت وزارة الشؤون الداخلية عـام 1953 معهدا للتدريب و تقديم برامج تدريبية متقدمة للمدربين و المشرفين في الحكم المحلـي وتضمن البرنامج نوعين:

أ) - برامج عامة؛

ب) - برامج شخصية.

و قد أعطى المعهد نتائج مرضية فعلا.

-الولايات المتحدة الأمريكية[58] تعتبر الجامعات في الولايات المتحـدة هـي مراكـز التدريب. و المعروف أن مدارس الإدارة كانت تشترك دائما في حركـات الإصـلاح الإداري، و في جهاز الخدمة المدنية على المستويات الثلاثة: الفيـدرالي، و الولايـة، و المحلي، وقد تميزت الولايات المتحدة عن غيرها من البلدان الغربية الأخرى بأنه لا يوجد فيها طبقة إدارية عامة كما هو في بريطانيا و فرنسا مع العلم أن ديوان الموظفين قد يضع امتحان دخول عام لطالبي الوظائف الجامعيين.

58) د/محمد عبد الفتاح ياغي ،(التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق)،جامعة الملك سعود 1406 1986 صفحة66

و النظام الفيدرالي ونظام الولاية يسير على منهج التخصص أي على المبدأ القائل: بأن نشاطات الدولة يجب أن تكون بأيدي أخصائيين مثـل: أطبـاء فـي الإدارة الـصحية و مهندسين في الأشغال العامة وزراعيين في الزراعة ... إلخ.

المطلب الثالث: أنواع برامج التدريب على الحكم المحلي[59] التـدريب علـى الحكـم المحلي يجب أن يعد العاملين و المواطنين على المستوى المحلي، و المستوى المركزي على السواء، كما أنه يجب أن يكون عاملا قويا و مؤثرا في تحقيق تعارفهم و زيـادة معلوماتهم العامة، لكل المشاكل التي تواجه الحكم المحلي، وكذلك علاقاتـه المتداخلـة المترابطة.

و من أهم البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين بالحكم المحلي تنحصر في ثلاثة أنمـاط رئيسة هي:

-1- التدريب قبل الإلتحاق بالخدمة:

و يتم تدريب المرشح للعمل بالحكم المحلي قبل أن يسمح له بالإلتحاق بالخدمة.

-2- التدريب فور الإلتحاق بالخدمة:

و يتم تدريب من عين أو نجح في إمتحان مسابقة العمل بالحكم المحلي فور تعيينه فـي معهد خاص أو جهاز خاص بهذا الغرض. وقد يكون التدريب كل الوقت أو بعضه.

-3- التدريب أثناء الخدمة[60]

هذا النوع من التدريب هو الذي يحقق إستمرار عملية التدريب و تطويرها مع الوضـع الوظيفي للمتدرب، و مع ظروف الحياة الإقتصادية و الإجتماعيـة و الـدول الناميـة ستخدم هذا التدريب بشكل كبير، لأنه ذو فائدة بل أرخصها و أقل تكلفة، خاصة إذا كان العدد قليلا.

كما يحتل التدريب أهمية خاصة بين الأنشطة الهادفة إلى تنمية الإدارة و رفع مـستوى الكفاءة بين أفرادها،

---

59) إعداد صبحي محرم، (التدريب على الحكم المحلي)، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية العدد 38 – أبريل - 1970، صفحة 13 –

60) إعداد صبحي محرم، المقال السابق، المرجع السابق، صفحة 14.

و تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أهمية التدريب ووسائل و إجراءات تخطيطيه تحقيقـا للأهداف المنشودة من ورائه و يقصد بتعبير (التدريب الإداري) في هذه الدراسة تـدريب أفراد الإدارة من المستويات الإدارية المختلفة في الوحدات الإقتصادية.

المطلب الرابع: الإحتياجات الخاصة بالدول النامية[61]

يعتبر تدريب الموظفين العموميين موضوعا يهم الدول المتقدمة و النامية على حد سواء حيث أن الحاجة إلى تحسين نوع الخدمة المدنية هو أمر معترف به في كل مكان لماله من أهمية ملحة خاصة في الدول النامية.

ومع ذلك فمن المؤسف له في كثير من الدول عدم إتخاذها للإجراءات الكافية حتى الآن نحو سياسات سلبمة للموظفين بمـا فـي ذلـك التـدريب علـى المـستوى القـومي والمحلي، و يبدو أن هذا هو الحال بوجه خاص في تلك الدول النامية بما في ذلك بعض دول أمريكا اللاتينية التي لم تتأصل فيها بعد فكرة سلك الخدمة المدنية في مثـل هـذه الدول. يعتبر عقبة في طريق التنمية و أن فكرة التدريب المنسق و المنظم للمـوظفين العموميين كجزاء من سياسة عامة، إنما يهدف إلى تطوير و تشجيع سلك الخدمة. و في نفس الوقت تم تنفيذ عدد من مشروعات التدريب في بعض الدول و كثيرا منها تم تنفيذه تحت رعاية معاهد أو مؤسسات أقيمت بمساعدة برامج ثنائية أو متعددة الأطراف فـي التعاون الفني ومن أمثلة هذه المعاهد التي تلقت مساعدات في هذا الصدد مـن الأمـم المتحدة تلك الموجودة في البرازيل و تركيا. و معهد إقليمـي فـي أمريكـا الوسـطى (و يلاحظ أن وضع التدريب في الخدمة المدنية يعتبر وضعا شائكا في تلك الدول التي حصلت أخيرا على إستقلالها).

61) عرض و إعداد صلاح الدين عبد العزيز محمد، (مشاكل السلك الوظيفي في الخدمة المدنية، دراسة تطبيقيـة مقارنـة عن تقرير مكتب العمل الدولي)، المنظمة العربية للعلوم الإداريـة، جامعـة الـدول العربيـة، العـدد 22، طبعـة 1977 صفحة 48 – 49.

حيث تتحالف العناصر الخاصة بالمستويات المنخفضة للتنمية الإقتصادية مع العوامـل الأخرى كميراث الحكم الإستعماري بالإضافة إلى أثار الصراع المـسلح مـن أجـل الإستقلال[62] خاصة تلك الدول التي لم تقدم أي جهد لإعداد المـوظفين و المـواطنين. للوظائف المسؤولة، و خاصة ضعف نظام التعليم في الدول التي كانت تحت الـسيطرة البريطانية لم يلاحظ الإستمرار في تحسين مجالات الإدارة. بينما الوضـع كـان أقـل خطورة بالنسبة للمستعمرات الفرنسية و الجدير بالذكر أنه مهما كـان الوضـع وقـت الإستقلال. فإنه من الإنصاف في القول أن جميع الدول التي كانت لديها مستعمرات فيما مضى قدمت منذ الحين مساعدات فنية. خاصة في مجال الإدارة العامة. إلا أن الطريق مزال طويلا أمام هذه الدول الحديثة الإستقلال و ذلك لعدة أسباب.

أولا: الوضع الاستقلالي لهذه الدول قد خلق لها مسؤوليات جديـدة. و وضـع أعبـاء متزايدة على الخدمات المدنية كالحرمان من التخصصات و الخبرات. كتنفيذ برنـامج التنمية الإقتصادية و الإجتماعية. التمثيل الدبلوماسي و تقوية الجيش[63].

ثانيا: إستقلت هذه الدول في عالم ما بعد الحرب الذي يتصف بإتـساع دور الحكومـة حيث يقوم المواطنون بالضغط على حكوماتهم كي تأخـذ علـى عاتقهـا كثيـرا مـن المسؤوليات الكبرى[64].

مثلا 1969م تقدم الملاويون في مجالات كثيرة، كالخدمة المدنية السكرتارية، رؤسـاء الإدارات، شغل مناصب عليا في الجيش و الشرطة، عودة المتدربين من الخارج بعـد إكتسابهم درجات جامعية أو دبلومات.

---

62) عرض و إعداد صلاح الدين عبد العزيز محمد، المقال السابق، المرجع السابق، الفقرة 2 صفحة 49.

63) عرض و إعداد صلاح الدين عبد العزيز محمد، المقال السابق، المرجع السابق، الفقرة 2 صفحة 51.

64) عرض و إعداد صلاح الدين عبد العزيز محمد، المقال السابق، المرجع السابق، صفحة 52.

و إستعيب الكثير منهم في الخدمة المدنية وأن حل أزمات من هذا النوع يحتاج لفتـرة طويلة من الزمن لأن الدول تعاني من هذه الأزمة و غير قادرة على التغلب بمواردهـا الخاصة فهي بحاجة إلى عون فني لأنه ذا أهمية رئيسية وعاجلة.

حيث أن هذا التعاون الفني يقع على عـاتق منظمـة الأمـم المتحـدة ذاتهـا، و قـد قامت المنظمة بتنفيذ عدد كبير من مشروعات التدريب، كمسؤولية منظمة العمل الدولية I.L.O في الإدارة العمالية، الضمان الإجتماعي، فدربت موظفين فـي هـذا القطـاع، والكُتَاب للتغلب على النقص في الأشخاص ذوي المهارات الأساسية المطلوبـة للعمـل المكتبي (الإختزال Short hand) الطبع على الآلة الكاتبة(65)

وأخيرا يمكن الإشارة إلى مشاريع التنمية الإدارية التي قامت بها منظمة العمل الدوليـة أيضا و التي كثيرا ما إشترك فيها موظفون من إدارات الحكومة في بـرامج تـدريب للإداريين في المشروعات الصناعية، و التجارية الخاصـة أو التـي يملكهـا القطـاع العام(66).

65) عرض و إعداد صلاح الدين عبد العزيز محمد، المقال السابق، المرجع السابق، صفحة 53.

66) عرض و إعداد صلاح الدين عبد العزيز محمد، المقال السابق، المرجع السابق، صفحة 54.

المبحث الرابع: ترتيب القادة

نلاحظ أن أهمية تدريب القادة الإداريين في الدول الحديثة له أثر كبيـر فـي تنميـتهم و بناء شخصيتهم القيادية، و يعرفهم بذاتهم، و بعملهم، و يكسبهم قـدرة التـأثير فـي الجهاز الإجتماعي و عليه فالقائد المدرب تعتمد عليـه الإدارة فـي تحقيـق أهـدافها، الإقتصادية و الإجتماعية و في العلوم السلوكية، و التكنولوجية[67].

حيث أن القيادة الحديثة تحتاج إلى أسلوب الإعداد السابق، والتدريب اللاحق لتكاملهما، كما أن الأسلوب الأمريكي أنجح أساليب التدريب لإعتماده على الدراسـات المتقدمـة بالكليات، و المعاهد المتخصصة في إعداد القادة و تدريبهم، و ترقيتهم إلى المـستويات الأكثر صعوبة، و مسؤولية في ممارسة الأعمال، و من مميزات هذه الطريقـة أنهـا تؤهل القادة للقيام بمهام جديدة، و يحتمل أن تصاب بالفشل و عليه يتوجـب مـراقبتهم بصفة دائمة و تقديم المشورة إليهم كلما دعا الأمر إلى ذلك.

و بذلك تختلف محتويات التدريب القيادي بشكل واسع تبعا لبرنامج المؤسسة، و تبعـا للتصور الذي تستشعره في نوع القيادة، وفقا لإمكانيات التدريب التي يمكن توافرهـا، و لكن مهما يكن من أمر المحتويات الخاصة في برنامج التدريب، فإن التدريب القيادي يستهدف دائما محاولة إستشارة جهود و نشاط القادة، و توجيهها نحو تعلـم المعـارف و الإتجاهات و المهارات التي تعمل على تحسين نوع أدائهم في مواقف القيادة، و يعني ذلك عادة إعادة تعلم المعارف.

---

67) خميس السيد إسماعيل، (القيادة الإدارية)، دراسة نظرية مقارنة طبعة 1971، فقرة 1، صفحة 76.

المطلب الأول: تدريب القادة الإداريين

بالإضافة إلى ما تقدم يمكن إستقدام رؤساء الإدارات من مقـر وظـائفهم بالقطـاعين الصناعي و الإداري في الحكومات و المؤسسات لـدورات التـدريب محـددة المـدة ويعودون إلى جهات عملهم بسرعة(68).

أما القائمون على العمل فيختارون لكـل نوعيـة وظـائف - و عـدد مـن المـواد الدراسية التي تفيد في مجالها، ويتصلون بالأساتذة و الخبراء لإعطاء عدد من الساعات في كل منها (69).

و يحضر المدربون كمحاضرين مدرسين، و المتدربون كدارسين يتعلمـون، فتتجـدد معلوماتهم، و حصولهم على شهادة، و تأهيلهم لترقيات أعلى. كما يشير الأستاذ علـي حامد بكر في ترجمته لعملية تدريب الرؤساء تأليف نتائل كنتور بأنها لا تـزال تعتمـد أسلوب المحاضرة من جانب المدرب و الإستماع على مضض و تململ و إنتظار إنتهاء ساعتي المادة من جانب المتدربين وما لهذا الأسلوب من سلبيات. الفوضى عدم وجـود إنضباط. ولا نقاط محددة. ممل يثير وجهات نظر مختلفة. وما دام الموقـف التـدريبي ذاته يجري تنظيمه بالصورة التي تخلو من عيوب مواقف الإدارة ذاتهـا التـي يـراد التدريب عليها .كإقامته في قاعة محاضرات و إمـساك سـجل حـضور و غيـاب، و إجلاس المدرب على منصه والمتدربين في قاعة التلاميـذ، وسـيادة روح المعلـم والمتعلم، الرئيس و المرؤوس، و العالم و الذي لا علم له....إلخ

إن أهم، ماأبرزه هذا الكتاب ما يفيد في إصلاح المواقف التدريبية للرؤساء هي

---

68) تأليف نتائيل كنتور، ترجمة علي حمد بكر،(عملية تدريب الرؤساء)، جامعة بيروت العربية، الطبعـة 3 عـام 1975 صفحة 5.

69) تأليف نتائيل كنتور المرجع السابق، صفحة 6.

1-[70] طريقة المحاضرة على يد أساتذة إدارة علماء و مختـصين لإعطـاء البـرامج سمعة أكاديمية. و هي تعليم أكثر منها تعليم، وعطاء منها أكثر تبادل أخذ و عطاء بين النظرية و التطبيق في جانب المدرب و المتدرب.

2- المحاضرة عموما أضعف و أيسر الطرق المعتمدة الكثيرة التي يمكن الإختيار من بينها - و ما يزال يعول عليها عند القيام بمهمة التدريب.

3- الإكثار من التأمل والتدبير و تقييم الذات و مراجعة النفس ينبغي إعلائها على كثرة الكلام و طول الجدل...إلخ. كأنما الذي يتكلم أكثر هو الذي ينتصر أخر الأمر كما لهـا سلبيات حسب ما تم التعرض أو الإشارة إليه من سلبيات أساليب التدريب بالمحاضرة.

4-[71] من حيث أن التدريب على الإدارة عملية تعليم و تعلم، يجب تفـادي المناقـشة والخلافات-من صفة التكلم كتلمذة من جديد عندما ندعو الناس للتدريب... بـل يجـب متابعة مدى إشتراك المتدرب في إثارة المشكلات الجدية، و إيجاد الحلول الجذريـة، و الإفادة والإستفادة... مما يكون أساس التقييم للمتدرب و لفاعلية البرامج في نفس الوقت.

وعليه فالقيادة لا تنمو إلا عن طريق إدراك الذات أكثر فأكثر و لا يتأتى هذا إلا عـن طريق إدراك طبيعة عملية التعلم ذاتها، و عن طريق إدراك أن دور الرئيس ليس هـو الذي يقوم بالعمل، بل الذي يحفز المرؤوسين إلى حسن القيام به و تنمية إمكانياتهم.

إذا هناك و عي و فهم من الدول في الإعتناء بتدريب الإداريين و وضع برامج لـذلك لكن شريطة أن لا تكون المدة طويلة لأن إداراتهم لا تستطيع الإستغناء عنهم.

---

70) نتائيل كنتور رقم:1-2-3: المرجع السابق، صفحة 9.

71) نتائيل كنتور رقم 4، المرجع السابق، صفحة 10.

المطلب الثاني: التدريب الجماعي السابق على العمل وإبانه

للتدريب القيادي الجماعي طرق أهمها:

1 - تمثيل الدور Role planing [72]: إنتقلت من التدريب العسكري إلى التدريب المدني بعد ماكانت معارك حربية أصبحت تداريب القادرة الإداريين، ويشك البعض في هـذا التدريب لأنه يتم بطريقة مسرحية، ولا يشك المتدرب بجدية تنمية القدرات .

2 - التدريب الدراسي Class training : يتمثل في تدريب القادة تدريبا نظريا وتطبيقيا على الأصول العلمية فيعتمد على الإستعانة بمساعدات الإيضاح السمعية البصرية.

3 - اللجان الإداريـة الـصغرى Junior managerial commities : تعـد القـادة مـن المستويات الوسطى لممارسة بعض الأعمال التي تدخل في إختصاصات لجان القيادات الأعلى وإشتراك أعضاء اللجان الصغرى في الكبرى.

4 - المؤتمرات Confereneces : هو من أهم الأساليب الناجحة في تدريب المستويات القيادية الوسطى والعليا على حد سواء. حيث تسمح للقادة مناقشة الكثير من الـسياسات الإدارية والمشكلات وإتخاذ التوصيات اللازمة في شأنها.

يعقد القادة مـؤتمرات عامـة PUBLIC CONFERENCES أو داخليـة INTERNAL CONFERENCES كما تكون دولية أو وطنية[73]

يتضح لنا من خلال هذه الأساليب المختلفة في تدريب القادة، إن القيادة الحديثة تحتـاج إلى أسلوبي الإعداد السابق و التدريب اللاحق لتكاملها كما أن الأسلوب الأمريكي أنجح أساليب التدريب لإعتماده على الدراسات المتقدمة بالكليات و المعاهد المتخصصة فـي إعداد القادة و تدريبهم.

---

72) د /خميس السيد إسماعيل، (القيادة الإدارية)، دراسة نظرية مقارنة، طبعة 1971-صفحة 82.

73) خميس السيد إسماعيل، المرجع السابق صفحة 85

التدريب السابق على العمل [74]

يدرب قادة المستقبل في المعاهد العلمية التي تعدهم إعدادا سابقا على العمـل، و لهـذا التدريب أسلوبان رئيسيان.

أولا: الأسلوب الأوروبي الشائع الإستعمال في فرنسا: لا يعني بإنشاء جامعات إداريـة لإعداد القادة و تدريبهم بل يكتفي بالإعداد و التدريب العام الذي تقوم بـه الجامعـات و غالبا ما يعتمد الأسلوب الأوروبي على المحاضرات النظرية حيث تنمي معلومـات المتدربين- غير أنها تفتقر إلى تعليمهم بعض المهارات و الخبرات العملية.

ثانيا: الأسلوب الأمريكي فيتم بوجود مدارس متخصصة كالموجودة بجامعـة كرونيـل ADMINISTRATION AT CORNELL UNIVERSITY THE SCHOLL OF BUSNESS AND PUBLIC يمتاز بتنمية قدرات القادة من النـاحيتين العلميـة و العمليـة فـضلا عـن المحاضرات النظرية.

التدريب إبان العمل[75] IN SERVICE TRAINING

أسلوب قديم في تنمية القادة و أكثرها إنتشارا في الدول الرأسمالية و الإشتراكية النامية و المتقدمة. لرفع كفاءة القادة في ممارسة الأعمال، حيث يتم التدريب بصفة مستمرة كلما تغيرت المواقف القيادية المختلفة، ولهذا التدريب نمطان رئيسيان يتمثلان في التدريب الفردي و الجماعي.

- التدريب الفردي[76]

يصلح للقادة مباشرة و له ثلاثة صور رئيسية

أ) نظام التلمذة الإداري APPRENTICES HIP SYSTEME المعروف بالتدريب COACHING

ب) نظام الطواف بالعمل JOB ROTATION SYSTEM

74) خميس السيد إسماعيل، المرجع السابق صفحة 77

75) خميس السيد إسماعيل، المرجع السابق صفحة 80.

76) خميس السيد إسماعيل، المرجع السابق صفحة 80-81.

ج) نظام الترقيات المؤقتة TEMPORARY PROMOTION SYSTEM

يعتبر النظام الأول: من أقدم الأنظمة المتبعة في تدريب القادة و يعهد للقدامى بتـدريب زملائهم الجدد على أساليب العمل القيادي، و نقل خلاصة خبراتهم و تجـاربهم إلـى غيرهم، و هذا التدريب قلما يحقق أهدافه المنشودة. كما يتحفظون بهذه الأسـرار كمـا أنهم في غالب الأحيان لا يحاطون بالأساليب القيادية الحديثة.

2 - نظام الطواف بالعمل[77]

يعتبر خير من سابقتها لأنها تساعد القادة الجدد على الإلمام بجميع الأعمال، و يعتمـد الطواف على المشاهدة و تسجيل الملاحظات و قد يتعدى ذلك إلى العمل لمدة قـصيرة بمعرفة الخطوات.

الأسلوب الأخير هو التدريب الفردي: يتمثل في الترقيات المؤقتة، فيفترض ترقية القادة إلى المستويات الأكثر صعوبة و مسؤوليات في ممارسة الأعمال و من مميزات هـذه الطريقة أنها تؤهل القادة للقيام بمهام جديدة ، و يحتمل أن تصاب بالفشل.

و يمكن علاج هذه العيوب برسم الحدود و مراقبة القادة بصفة دائمة و تقديم المـشورة إليهم كلما دعى الأمر إلى ذلك[78]

77) خميس السيد إسماعيل المرجع السابق، الفقرة 3 4، صفحة 81.

78)خميس السيد إسماعيل المرجع السابق، الفقرة1، صفحة 82.

المطلب الثالث: الإحتياجات التدريبية ومن يحددها

يستخدم بعضهم تعبير – الإحتياجات التدريبية ليدل على مشكلات محددة يراد حلها عـن طريق تدريب أفراد التنظيم[79]

في البدء[80] إذا فكرنا في بدء برنامج التدريب، فالمفروض يكون التدريب المقترح لنتيجة لحاجة تدريبية – معينة وليست نتيجة نزوة شخصية لمسؤول عن التـدريب فالتـدريب الفاعل يبدأ بتحديد إحتياج معين.

تحديد الاحتياجات التدريبية

قد تتنوع و تتحدد اعتمادا على طبيعة العمل المراد انجازه والاشخاص المناط بهـم أداء هذا العمل. ويمكن التعبير عن هذه الإحتياجات بإستخدام مـصطلحات المهـارات وقـد تعطي بعض الإحتياجات كافة الجوانب.

في حين يركز البعض الآخر على جوانب منفردة فقط، كالذين انقطعوا عـن الدراسـة و التحقوا بصناعة الإلكترونيات ربما تكون لهم إحتياجات تعليمية في المجالات الثلاثـة (المعرفة-المهارات-المواقف). فهم يحتاجون إلى إكتساب جوانب من المعرفة مثل سلـسلة المنتجات و حدود ما يؤدون من عمل و جوانب السلامة التي تطبق في العمل.

-إذا من يحدد هذه الإحتياجات؟

قبل سنوات قليلة كان التدريب متمركزا بأكمله تقريبا في يدي المدرب فهو الذي يحدد أهداف الدورة و مدتها[81] و محتواها و تصميمها و في كثير مـن المناسـبات كـان التدريب ذا طبيعة تعليمية بحيث يسيطر المدرب سيطرة كاملة على إتجاه التـدريب ولا يتم إستطلاع رأي ووجهات نظر المتدربين.

79)د/محمد عبدالفتاح ياغي،(التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق) جامعة الملك سعود 1406ه-1986م، صفحة 75.

80) ليسلي راي(ترجمة-أ-حمزة سر الختم،(كيفية قياس فاعلية التدريب)، الرياض، الطبعة الثالثة 1986، 1991، 1997، ترجمة 2001، صفحة 31.

81) ليسلي راي المرجع السابق، صفحة 32.

حتى وإن تم فالمدرب يقول: (لابأس من أن أسمح لهم أن قولوا شيئا)و أخيرا حدث تغيير من خلال تزايد الإستعداد لتقبل وجهات نظر المتدربين التي طلب منهم إبداؤها. كما أصبح يسمح لهم بوضع دورية مبنية على أساس متطلباتهم وإحتياجاتهم. في حدود الغرض الأصلي من هذه الدورة و لرئيس العمل دور في تحديد الإحتياجات التدريبية خاصة أوجه الضعف و القصور.

أيضا لإدارة التدريب أن تتساءل عن دورها في خطة تحديد إحتياجات التدريب. كقولها (في نهاية المطاف نحن خبراء التدريب).

و قد يقال أن مدير القسم و الفرد المتدرب هما الأكثر تأهيلا لتحديد الإحتياجات التدريبية.فهما في النهاية موجودان في الموقع، و ملمان بالعمل. و من ثم يجب أن يكونا قادرين على تحديد أية مشاكل قد تحتاج إلى حل تدريبي بسرعة وسهولة.

<u>التحديد المفصل للإحتياجات التدريبية.</u>[82]

في هذه المرحلة يستلم المشكلة التدريبية إختصاصي أو مسؤول التدريب سواء كان في الشركة أو مستشار خارجي، في حالة عدم توفر الخبرة و الوسائل داخل الشركة فيضطر لدراسة الموقف و تجميع البيانات اللازمة و تحليلها حتى يتمكن من الوصول إلى تحليل دقيق للإختياج التدريبي- ومن هنا يقول الأستاذ: عبد الفتاح دياب حسن

(ومن تعتبر عملية تحديد الإحتياجات التدريبية نتيجة جهود مشتركة و تعاون عدد من الأفراد)[83]

---

82)-/عبد الفتاح دياب حسن، (إدارة الموارد البشرية)، طبعة شركة البراء، السنة 1417ه-1997م صفحة 224

83) عبد الفتاح دياب حسن المرجع السابق، صفحة 242.

المطلب الرابع: التقديرات أثناء التدريب

إثبات صحة العمل يحدث الحالة القائمة قبل الحدث التدريبي و الحالة التي يتم التواصل إليها بعد التدريب.

و المدرب يريد أن يعرف أثناء التدريب مدى تأثير التدريب.

مثلا: فإن الإختبار لا يحتاج أن يكون رسميا أو حتى واضحا. فتطور المعرفـة مـن الممكن تقديره عن طريق الأسئلة الحذرة أثناء النقاش.

كذلك فإن الإختيار المحدد المطلوب يمكن أن يكون جزءا من نـشاط تطبيقـي و تـتم مراقبة أدائه. ويجب أن تلعب المراقبة دورا هاما في تقدير التعلم أثناء حدث تـدريبي خاصة على غير المهارات و المعرفة المحددة[84].

ما يمكن أن ندعم به هدا المطلب هو ما جاء به الأستاذ إليان أيوب تحت عنوان :

L'administration et la formation

Sur ce plan,il convient de faire des distinctions : il y a tout d'abord, la Directement de la fonction publique .celle –ci est favorable au développement des procédés de formation. Son rôle dans la création des IRA est particulièrement typique. Elle est généralement consciente des lacunces signalées dans le premier titre de cet ouvrage, tant sur le plan de la préparation que de la formation ou du perfectionnement et disposée à proposé des réformes destinée a pallier ces lacunes mais elle n'est pas la seule intéressée en la matière et en particulier pour les corps a gestion ministérielle qui sont les plus nombreux son pouvoir d'intervention et limité pour ceux-ci les actions dépendent le plus souvent du dynamisme propre a chaque ministère et en particulier des directions de personnel.

---

84) ليسلي راي، (كيفية قياس فاعلية التدريب)، ترجمة 201، السعودية الريـاض الطبعـة الثالثـة 1986 1991-1997 صفحة 139.

L'optique de celles-ci est totalement différentes il s'agit pour elles d'assurer les besoins du personnel de leur ministère les préoccupations de meilleur rendement des agents si elles ne leurs sont pas étrangers ne sont pas primordiales. Et dans la mesure ou une politique de formation ou de perfectionnement vient retirer du « circuit »administratif du personnel utilisable elle peuvent y être résolument hostiles si précisément il y a insuffisance sur ce plan ce qui est d'ailleur courant.

L'une des raison de l'échec que nous avons signalé, est de confier l'initiative et l'application d'une politique de formation (quand elle est envisagée) à des services de personnel dont les objectifs immédiats lui sont souvent contraire.
Elle peuvent être à la rigueur favorables a l'octroi de facilité en vue de préparation a des concours mais ici elles se heurtent aux administrations utilisatrices. Celle-ci sont hostiles à tout système de préparation de formation ou de perfectionnement chacune de ces formules se trasuisent par une hémorragie de personnel dans l'immédiat et parfois dans l'avenir également tout un mécanisme de pression parfois subtile parfois brutales et déclenché l'orsqu'un agent déclare vouloir préparé un concours et utiliser a cet effet les facilités ouvertes ce dernier est entouré de la réprobation générale de ses collègue qui voient en lui un profiteur ou un « combinard » de son chef directe car décision est génératrice de troubles dans l'organisation du service la note de fin d'année de ce fonctionnaire s'en ressentira et s'il échoue il sera déconsidéré c'est dire que tout est mis en oeuvre pour qu'il renonce a son projet …au besoin les circulaires donnât les information nécessaire ne lui parviendront plus.
Quand à la formation du jeune agent s'il n'est pas assuré avant son affectation elle sera plus ou moins escamotée voire indéfiniment retardé même sil le statu de ce fonctionnaire prévoit sa formation dans une école.

Enfin , le perfectionnement est condamné pour ces mêmes raisons
A un échecs permanent. Jamais un chef de service n'acceptera s'il n'en reçoit pas l'ordre, de laisser partir un de ces agents à un stage de perfectionnement se serait reconnaître, selon lui qu'il n'y a pas un besoin pressant et parla miniature de prestige de son service -l'attitude de profundis lui- même vient encore conforter cette situation –[85]

85) Eliane ayoub, Science administrative (La formation du personnel administratif dans la fonction, publique), Librairie Armand Colin, année 1969 page 94-95-96.

الفصل الثاني

لا تختلف عن غيرها من بلدان العالم الثالث، خاصة ظاهرة الإستعمار و أثارها السلبية، غير أن التدريب على كل ما هو محدث أو جديد، و إستخدامه في المواقع الملائمـة، و في الوقت المناسب وعدم الإقتصار على النقل أو التقليد، بل ينبغي أن يكون التدريب كلما أتيحت له الإمكانيات، و من هنا تبدو أهمية التدريب في وضـع سياسـة عامـة لتدريب الموظفين على مستوى الدولة حتى يجمعهم مفهوما موحدا.

إذا يستطيع الموظف الخروج من نطاق تخصصه الضيق قـادرا علـى الحكـم علـى الأشياء، فالتدريب يخصب عقول المدربين و يوسع مداركهم، و يوجه إهتمـامهم إلـى المسائل الكبرى.

فالتدريب ليس تلقينا أو تعبئة العقول بمعلومات ينقلها المدرب إلى الموظف، و إنما هو تسليط الضوء على أفاق جديدة للعمل بكفاءة أكبر. و طرح مشكلات عامـة للمناقـشة بحيث تصبح لدى الموظف القدرة الذاتية على إيجاد الحل المناسب لكل مشكلة، الحـل الأقل تكلفة والأكثر كفاية.إنطلاقا من هذه الفكرة تم تقسيم موضـوع عمليـة تـدريب الموظف العام في الجزائر إلى المواضيع الفرعية التالية:

- حتمية وجود جهاز مركزي للتكوين و تدريب العناصر القيادية.
- معايير و مقاييس إنتقاء المدربين و المتدربين.
- التكوين.
- أنواع التكوين.

المبحث الأول: حتمية وجود جهاز مركزي للتكوين و تدريب العناصر القيادية

من خلال الدراسة لهذا الموضوع تبـين وجـوب إنـشاء جهـاز مركـزي للتكـوين والتدريب يتقرر على ضوء الإقتناع المشترك بين الرؤساء والمرؤوسين بحتمية وجود جهاز مركزي في الإدارة، و من هنا يستحسن أن يكون جهازا بـسيطا، غيـر معقـد، و لكي يكون الجهاز المركزي للتدريب في مستوى المهام المسندة إليه، لابد أن يشرف عليه و يوجهه رجال الخبرة، و المهارة و علماء الإدارة دون غيرهم مـن الإداريـين البيروقراطيين، الذين عادة لا يسارعون إلى الإستحواذ على المسؤوليات، و يتـسببون في تمييع و إنحراف المؤسسات عن أهدافها الرئيـسية.[86] ثـم تـأتي عمليـة جمـع المعلومات العلمية بـشأن التـدريب، و هنـا تـسهل مهمـة المـدرب و المتـدرب والتدريب،من حيث تمكينهامن الحصول على المعلومات المفيدة لهمـا فـي عمليـات التكوين والتدريب و إكتساب المهارات، ثم تهيئة الجو العام و حصر كـل الإمكانيـات المادية والبشرية التي ستساعد على إنشاء الجهاز الإداري الذي يساهم مساهمة فعالة في التنمية الإدارية.[87]

ما أستنتجته من خلال كل ما تقدم أن على الدولة الجزائرية و غيرهـا مـن البلـدان المستقلة حديثا أن تعتمد على إطاراتها منذ البداية حتى لا تبقى رهينة للغيـر و عليـه إنني أشاطر الأستاذ الرأي في أن تتولى كل دولة تكوين و تـدريب إطاراتهـا حـسب إمكانياتها.

---

86) منصور بلرنب، (إستراتجية التنمية الإدارية في الجزائر)، أطروحة لنيل دكتوراه الدولة في التنظيم السياسي و الإداري، معهد العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر عام 1408-1988 م، صفحة 328.

87) منصور بلرنب المرجع السابق، صفحة 329.

المطلب الأول: التكوين الجيد أي التدريب

نحو إستراتجية تنمية شاملة في الإدارة الجزائرية مما تعرض له السيد منصور بلرنب في هذا الطرح العنصر التالي و الذي فيه يعالج التكوين و التدريب للعنصر القيادي في الإدارة الجزائرية فهو يتحدث تحت هذا العنوان المتعلق بتكوين جهاز مركزي للتكوين و تدريب العناصر القيادية، الذي يعد إستراتيجية بديلة للتنمية الإدارية الجزائرية.[88]

إذا فالإستراتيجية البديلة لتكوين و تدريب العنصر القيادي ليتولى مهام إنجاح عملية التنمية الشاملة. هو العمل بكيفية منظمة و منسقة مع الجهات الأخرى التي تساهم مساهمة فعالة ومباشرة في تحقيق التنمية.

كذلك فإن الواقع التكويني و التدريبي للعناصر القيادية الجزائرية يفرض علينا منهجيا و موضوعيا الحديث عن القيادة الإدارية و لو بصفة عامة.[89]

---

88) منصور بلرنب، المرجع السابق، صفحة 311.

89) منصور بلرنب، المرجع السابق، صفحة 312.

المطلب الثاني: القيادة الإدارية المؤهلة

القيادة الإدارية المؤهلة هي العنصر الأساسي في كل العمليـات الإداريـة حيـث أن الجهات المسؤولة في أي بلد كان تنفق الأموال الطائلة للبحث عن العنصر القيادي ثـم تكوينه و تدريبه بإستمرار حتى يساير التطور العلمي الحديث في مجال الإدارة إن أكثر النظم تطورا أو كفاية لا يساوي أكثر مما يتوفر له من الرجال[90].

فإستراتيجية التعاون البشري تكمن في قدرة القائد، و هذا يعني أن مستقبل الحضارة في المجتمع تتركز مسؤولياته الآن في أيدي جماعة القادة، في شتى القطاعـات الوظيفيـة والمهنية.

إذا تعريف القيادة الإدارية بدون الدخول في التفاصيل بأنها العمليـة الخاصـة بـدفع و تشجيع الأفراد نحو أهداف معينة.

و هكذا يمكن القول أن عملية القيادة هي ذلك العنصر الإنساني الذي يجمـع مجموعـة العاملين و يحفزهم إلى تحقيق أهداف القيادة، إن القيادة ميزة شخصية في شخص القائد و لكنها محصلة من الفرد، و المجموعة، و ظروف التنظيم[91] يعد هذا التعريف شاملا مانعا لعملية القيادة الإدارية، التي توصل إليها الأستاذ في هذا العمل المتواضـع الـذي نرى من خلاله أن أبرز أهمية عملية القيادة في إنجاز أهدافها من خلال التنسيق بـين الأفراد و المجموعات.

---

90) منصور بلرنب، المرجع السابق، صفحة 312.

91) منصور بلرنب، المرجع السابق، صفحة 313.

المطلب الثالث: كيف يتم تكوين و تدريب العنصر القيادي المؤهل في الإدارة الجزائرية

يتعرض الأستاذ إلى هذا العنوان بالشرح إذ يقول: (كيف تم تكوين هذه الإطـارات الوطنيـة التي تولي منها البعض قيادة الإدارة الجزائرية؟)[92] رغم ما تعرض له الاستاذ من طرح هـام و هادف إلا أن الجميع يعلم ما عانته الإدارة الجزائرية إبان الإستقلال كهروب الإطارات و ترك الدولة الجزائرية تعاني، و كيف إستطاعت تكوين إطارتها و الظروف الـوعرة التي مرت بها، و السلبيات التي مازالت تعاني منها بسبب هذا الفراغ الذي أثـر سـلبا خاصة على سياسة التكوين في الجزائر.فلجأت الجزائر كغيرها من الدول النامية التـي ركزت منذ البداية على تكوين إطارتها عن طريق إنشاء الجامعات، و المـدارس العليـا المختصة، فالجزائر أحجمت عن إنشاء جهاز مركزي للتدريب كما هو معمول بـه فـي العديد من الدول المتقدمة فأنشأت المدرسة الوطنية لـلإدراة بموجـب المرسـوم رقـم 155-64 المؤرخ في 8 يونيو عام 1964 وهي مؤسسة عمومية تحت وصاية الـوزير الأول يشرف على تسييرها مدير بمساعدة مجلس إدارة.

ولها فرعان أحدهما بالشرق و الأخر بالغرب و بها فـرع خـاص بإسـتقبال الطـلاب الأجانب و يدرسون باللغة الأجنبية و هي اللغة الفرنسية[93] و ما يلاحظ هنـا أن ثلاثـة سنوات دراسة نظرية و سنة واحدة تطبيقية و تدريبية في الميدان. يشير الأستاذ أيـضا إلى غياب دراسات عليا متخصصة على غرار الجامعات و المراكز الوطنية للتدريب.

غياب خطة بعيدة المدى لتدريب و تطوير هذه العناصر القيادية المتخرجة، لأن العنصر الإنساني المؤهل الذي تتوفر فيه الثقافة العامة و الواسعة و الإحاطة بشؤون الوظيفة من خلال التجربة و التمرس ثم المتابعة المستمرة والمتجددة للدروس التدريبية فبعد مرحلـة التعليم و التجربة تأتي مرحلة التدريب التي أصبحت من الأمور الحتمية و المقتـضيات الضرورية، فبواسطة التدريب الجيد تتحقق النتـائج المرجـوة و تـزداد الكفايـة فـي المؤسسات.

92) منصور بلرنب، المرجع السابق، صفحة 315.

93) منصور بلرنب، المرجع السابق، صفحة 319.

المطلب الرابع: التدريب و التنمية

للتدريب و التنمية علاقة وطيدة و التي سوف نتعرض لها في هذا الجدول[94]

	التدريب	التنمية الإدارية
الغرض	تزويد الفرد بمعلومات و معارف و مهارات و إتجاهات معينة يحتاجها لمجابهة أهداف يراد الوصول إليها	إعداد أفراد مجهزين لمجابهة أهداف المنشأة في وظائف أو مراكز محددة
المدى	يتعامل مع واجبات محددة أو نطاق موضوع معين	يتعامل مع مجموعة مركبة من الواجبات و يتم تدريب الأفراد للوصول إلى نطاق المسؤولية
إتجاه المشكلات	تظهر المشكلات من ظروف جانبية نتيجة غياب الظروف المراد توافرها و يكون سببها نقص المعارف أو المهارات أو بوجود اتجاهات غير مرغوب فيها لدى الأفراد أو الجماعات	مشكلات متعلقة بتحسين الظروف القائمة عن طريق زيادة التأكيد أو بالإضافة و التزويد بالمعارف الجديدة أو ظهور الحاجة إلى مهارات جديدة أو الشعور بضرورة تعديل الاتجاهات
وجهة نظر	تقديم قوة بشرية مؤهلة لمجابهة متطلبات عمل محددة أو معينة.	تقديم قوة بشرية مؤهلة لمجابهة أهداف تنظيمية.
الإختيار	الأفراد يتم إختيارهم بسبب النقص في المهارة أو النقص في بعض جوانب المعارف أو المعلومات. أو عدم ملائمة بعض الإتجاهات للظروف الطارئة أو الحالية بسبب ما لا يتوافر لدى المتدربين.	الأفراد يتم إختيارهم بسبب الأداء السابق الذي لا يؤهلهم للمسؤولية الجديدة (بسبب ما لدى المتدربين مثلا).

94) منصور بلرنب، المرجع السابق، صفحة 327.

التقييم	يقارن أداء الفرد بالمسلمات التدريبية و مستوى الأداء الأمثل بعد حضوره البرنامج التدريبي.	تقييم أداء الفرد بصفة مستمرة في إطار الأهداف التنظيمية.
تحديد الإحتياجات	تحديد الإحتياجات على أساس مستوى الأداء الحالي.	تحديد الإحتياجات على أساس الإحتياجات التنظيمية و خطة العمالة المطلوبة

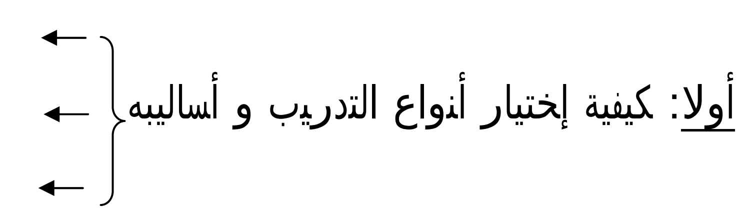
من خلال هذا الجدول و بعد القراءة المتأنية نجد أن أهمية التدريب الإداري في الإدارة العامة هي أن الدول المتقدمة توصلت إلى نتيجة أساسية تتمثل في أن العنصر الإنساني المتدرب أساس نجاح أو فشل الخطط الإقتصادية.

إن فالجهاز المركزي للتكوين و التدريب هو الذي يتـولى وضـع إسـتراتجية بديلـة للتدريب، تكون مكملة للإستراتجيات الإدارية التي تقوم بها الإدارة العامة، كما أنه هو الذي يتولى الإجابة على الأسئلة المحورية الآتية:

ماذا ندرب؟ و من ندرب؟ و لصالح من ندرب؟[95]

و أين ندرب؟ و كيف ندرب؟

إنطلاقا من هذا نرى أن تكوين و تدريب العنصر القيادي المؤهل في الإدارة الجزائرية يتمحور في النقاط الآتية:



فردي

جماعي

الإداري والفني

المصدر أحمد باشات المرجع السابق ذكره – رسالة الأستاذ: منصور بلرنب.

95) منصور بلرنب، المرجع السابق، صفحة 332.

ثانيا: تصميم و تنفيذ البرامج التدريبية المحلية.

ثالثا: متابعة و تقييم البرامج التدريبية المحلية.

رابعا: مشكلات و عوائق البرامج التدريبية المحلية.

المبحث الثاني: معايير و مقاييس إنتقاء المدربين و المتدربين

ما سبب إعادة تدريب الناس في الجماعات؟ و ما هي الشروط الواجب توفرها في كـل من المدرب و المتدرب؟، فالرغبة في تغيير سلوك معين أو فـي تغييـر مفـاهيم، أو إتجاهات معينة، لا يمكن أن تكون موضع الإعتبار من ناحية الجماعة المـشتركة فـي التدريب، و عندما تنفذ هذه الرغبة بمخالفة العادات و التقاليد لهذه الجماعة، وعليه فمعيار الجماعة يستغل في مؤازرة التدريب، و إن تمكنوا من تكوين جماعة من بيـنهم يصبح معيارها التفتح على الأفكار و التجارب الجديدة و هنا يصبح ضـغط الجماعـة على الفرد في مؤازرة التغيير أكثر من الميل إلى تعطيله، و من ثمة فجماعة التـدريب شرط أساسي للتدريب المستمر و معايير جماعته يجب أن تشجع في نفوس أعـضائها، التفتح للأفكار الجديدة و من هنا يستعين التدريب بمجموعة من المـصادر أو بعبـارة أخرى فهو يجمع كافة البيانات التي تعينه في التوصل إلى الإحتياجات التدريبية الفعالة في الموقف الذي يدرسه، و يجب أن يستنير المسؤول هنا بمعايير لصحة البيانات التي يجمعها.

- صدق البيانات
- موضوعية البيانات
- خلو البيانات من المؤثرات و عوامل التحيز
- سهولة جمع البيانات و إمكانية الإعتماد عليها
- التوقيت
- الشمول
- التكلفة
- الجودة التدريبية

فالإتفاق على معيار أو معايير يعتبر جزء هاما من إقامة نظام تأكيد
الجودة التدريبية و غالبا ما يتبين أن تلـك العمليـة تثيـر الجـدل لأن الأداء يختلـف بخصوص كيفية القيام بالأعباء، فقد يصر أحد الأشخاص على سبيل المثـال علـى أن تكون المذكرات مكتوبة بأحرف طباعة، و يرى أخر أن تكون مكتوبة بآلـة كاتبـة أو حتى بخط اليد، و يمكن حل المشكلات بسهولة لو كان هناك إتفاق عام على إسـتخدام التعريف الأكثر ملائمة و هنا يجب أن نؤكد على أهمية مركز التدريب الذي تعقد بـه الدورات التدريبية المختلفة و سوف نتعرف إلى ما يجب توفره في الأعضاء في هـذا المطلب.

المطلب الأول: ما يجب توفره في الأعضاء

لنجاح عملية التدريب و التكوين يجب أن تكون هناك معايير و مقاييس تتحكم في كيفية إنتقاء المدربين و المتدربين و هي على النحو التالي[96]

1- إختيار المدرب و المتدرب إختيارا مدروسا و دقيقا.

2- إختيار الموقع التدريبي و وضع خطة للتدريب المحلي و التدريب الخارجي.

3- إختيار البرنامج التدريبي البسيط و المفيد في آن واحد.

4- التأقلم مع الفروق الفردية للمتدربين.

5- وضع خطة في مجال التكلفة.

أي أن ما يسند إلى الجهات المختصة بعد وضع خطة تطبيقية من الجهـاز المركـزي للتدريب بشرط أن يتوفر في أعضائها ما يلي:

الكفاءة – الجدارة – تقدير التكاليف. لأن عملية التغيير السلوكي للفـرد لـيس بـالأمر السهل و اللين كما يتصور البعض [97] ، ولكن الشيء الذي نؤكده أن كيفيـة الإختيـار التدريبي الناجح لن يتم إلا بنظرة وطنية واعية و مدركة بأبعاد التبعية، و عدم التوازن العلمي العالمي، وعلى المدى البعيد سيكون لهذا الإختيار نتائجه الإيجابية على المـسار التنموي و الإجتماعي معا.

---

96) منصور بلرنب، المرجع السابق، صفحة 334.

97) منصور بلرنب، المرجع السابق، صفحة 335.

المطلب الثاني: الأعوان المتعاقدون و الأعوان المتمرنون.

و يقصد بالعون تحت التمرين الذي تم توظيفه لشغل وظيفة دائمة إما بناء على إختبار وظيفي أو بعد إجتيازه فترة التوظيف بنجاح[98].

ذلك لأن الإدارة التي تبحث عن أشخاص مؤهلين لشغل وظائفها، تفرض على كل الأعوان الجدد إجتياز فترة من التدريب العملي كي يتسنى لها تقديم مدى صلاحياتهم فيطبق على تلك المدة إسم مدة التمرين: Stage[99].

ويطلق على الذي يمر بهذه المرحلة إسم المتمرن Stagiaire إذا فالعون الجديد أيا كان مستوى توظيفه لا يمكنه من يومه أن يصبح موظفا عاما بل لابد له من إجتياز مرحلة التمرين التي تختلف طولا وقصرا بحسب الهيئات. و هي في جميع الظروف لا تتجاوز السنتين و لا تقل عن ستة أشهر. و أن يجتاز المرحلة بنجاح و تقرر الإدارة أهليته لشغل منصب دائم.

أولا تخوله المدة التي أجتازها كمتمرن، المطالبة بالترسيم. و أن الأمر يبقى لتقدير الجهة الموظفة له. فإما أن ترسمه، أو تستغنى عن خدماته. من غير أن يكون له حق المطالبة بالترسم.[100]

---

98) مصطفى شريف، (أعوان الدولة و توظيفهم بالإدارة الجزائرية)، دراسة نظرية مقارنة، بحث للحصول على دبلوم الدراسات العليا في القانون لعام 1977 صفحة 43

99) مصطفى شريف، المرجع السابق، صفحة 44.

100) مصطفى شريف، المرجع السابق، صفحة 44.

المطلب الثالث: شغل وظيفة دائمة.[101]

ففي هذه الحالة لا يختلف عن العون الحائز لدرجة. لا من حيث الحقوق و لا من حيث الواجبات إذ يقوم بأعباء وظيفته نظير تقاضي راتب من الدولة و التمتـع بالإمتيـازات الوظيفية المقررة للموظف العام.

(فيما عدا بعض الإستثناءات كنظام إحتساب الإجازة التي تقل مدتها عن مدة إجازة الموظف العام)

فالعون الممرن في هذا الأساس يعد في وضع تنظيمـي فـي مواجهـة الدولـة لأنـه من ناحية يشغل وظيفـة دائمـة. و مـن ناحيـة أخـرى يخـضع لنظـام قـانوني (تضمنه المرسوم 66 – 151) يستمد أغلب أحكامه من القانون العام للموظف العمومي.

101) مصطفى شريف، المرجع السابق، صفحة 44.

المطلب الرابع: القابلية للترسيم[102]

يراد بذلك أن العون الذي يجتاز مرحلة التمرين رغم عدم أحقيـة تمـسكه و مطالبتـه بالتثبيت في الوظيفة إلا أنه يأمل في ذلك. فبعد مرحلة التدريب يصبح أهـلا و قـابلا للترسيم فهو في هذه الحالة موظف عام.

علقت وضعيته على شرط قيام الإدارة بتثبيته. فإذا حدث ذلك عد موظفا بالمعني الفني منذ تاريخ إلتحاقه بالتمرين – و حساب مدة الترقية و التقاعد.

فالعون يمر بمرحلة إنتقالية غير ثابتة لا تتحدد نهائيا إلا بإجتيازه لها. و هي تؤول إلى إحدى الأوضاع الآتية:

تقدر الإدارة نجاح المتمرن فتثبته في إحدى إدارتها.

- إما إعادة التمرين له.
- إما تقدير عدم صلاحيته فتسرحه.
- العون المتمرن يوجد على صنفين.
- متمرنون يشغلون وظائفهم إثر إختيار تجربة الإدارة لتوظيـف أعـوان جـدد مـن الخارج.

-طلبة و تلاميذة المعاهد و المدارس والمراكز التكوينية.حيث حدد المشروع الجزائري هاتين الفئتين في المادة – أ - من المرسوم 66 – 151 بقوله (يعتبر موظفين متمـرنين الأشخاص الذين عينوا في وظيفة دائمة ضمن لشروط المنصوص عليها في المادتين 26 و 27 من الأمر 66 – 133 المؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق 2 يونيو سنة 1966 يتضمن القـانون الأساسي العام للوظيفة العمومية) من الإجراءات.

إذا فالعون المتمرن هو ذلك الذي عين في وظيفة دائمة من غير أن يرسم فيها و هـو و إن كان يخضع لكافة قواعد القانون العام و للوظيف العمومي إلا أنه يمكن فصله عن وظيفته لعدم كفاءته المهنية.

---

102) مصطفى شريف، المرجع السابق، صفحة 45.

ونظرا لأن إحتمال ترسيمه أقرب من إحتمال تسريحه لسهولة أعمال الوظيف العمومي (و هو ما جرى به العمل) فإنه لذلك يعد عونا من الأعوان العموميين المؤقتين إلى حـين ترسيمه في وظيفته.[103]

103) مصطفى شريف المرجع السابق صفحة 46.

المبحث الثالث : التكـوين

هو ما يجري من عمليات الإعداد قبل الخدمة، والتدريب أثناءها مـن نمـو لمعـارف المتعلم وقدراته وتحسين لمهاراته وأدائه التربوي، وهي تبدأ في مؤسسة التكوين قبـل الخدمة وتستمر أثناءها [104].

فالتكوين عبارة عن نشاط مخطط، يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة التي تكونه، فتتناول معلوماتهم وأرائهم وسلوكاتهم، ورفع الكفاءة الإنتاجية، فمفهوم التكـوين في التدريب لا غير. إذا المقصود بالتدريب المهني فهـو نـوع مـن تعلـم مكتـسب للمهارات، والخبرات، والمعارف المختلفة المتعلقة بمهنة معينه، فالتكوين عملية شاملة تتناول الفرد من جميع جوانبه، وتعد الموظف إعدادا علميا ومهنيا، تجعله يكتسب فنيات ومهارات .

التكوين يدوم من تاريخ التوظيف إلى تاريخ التخرج فهو عملية مستمرة فـي جميـع المستويات ومهمته الحصول على تقنيات المهنة و إكتساب أعلى مستوى من الكفـاءة. كما أنه عمل منظم وقائم على أسس علمية وعملية مدروسة، يمكن المعنيين به من النمو في مهمتهم، والحصول على المزيد من الخبرات.

ورد في الأمر رقم 66-133 المؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق 2 يونيو سـنة 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. حيث جـاء تحـت عنـوان التكوين صفحة 547 من الجريدة الرسمية بتاريخ 18 صفر عام 1386 هـ الموافـق 8 يونيو سنة 1966 م السنة الثالثة – العدد 46 ما يلي :

الفقرة 1 من المادتان 23.22 من القانون الأساسي، إن التشريعيات بالنظر إلى الأهمية الممنوحة لتكوين الإطارات .... إلخ.

104) رابح تركي ، (أصول التربية و التعليم) ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية 1990، صفحة 380

الفقرة 2 ولهذا فقد وضع كقاعدة عامة المبدأ الذي تتحمل الدولة بموجبه إقامة تكـوين تخصصي يتعين إتمامه قبل ممارسة أي عمل تابع للوظيف العمومي. حيث جـاء فـي **الفقرة 4** رغم التكاليف و خاصة إذا تم التكوين في أجل قصير إلى أنه يمكـن الإدارة من مراقبة مباشرة على تكوين الموظفين و على توجيه المهن المتعددة.

أما ما جاء في الباب الثاني الفصل الأول في المادتين 22، 23 نجد ما يلي:

المادة 22 تتخذ الدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات العمومية التـدابير اللازمة لضمان تكوين المترشحين لوظيفة عمومية و كذا تحسين معارف الموظفين ... إلخ .

المادة 23 لتكون للمترشحين لوظيفة عمومية، الذين يتابعون دورة تكوينية في إدارة أو مدرسة للتكوين، صفة الموظف المتمرن .... إلخ

أما القانون رقم 12/78 المؤرخ في 5 غشت 78 المتضمن القـانون الأساسـي العـام للعامل الذي تطرق لقضايا التكوين في بابه الخامس، وعلى وجه الخصوص في المادة رقم : 178 التي تنص على أن (... يلزم كل عامل بمتابعة الدروس، أو الدورات) أونـشاط التكوين أو تحسين المستوى وتجديد المعلومات التي تنظمهـا المؤسـسة فـي إطـار إحتياجاتها بغية تحديث أو تعميق أو تنمية المعارف العامة المهنية، والتكنولوجية التـي لابد له من إدراكها لأداء المهام المنوطة به أداء عاديا).

المطلب الأول : تكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم

في أول الأمر نشير إلى التكوين على حساب ما جاء في القوانين و الأوامر و الدساتير الجزائرية منها

1-) أمر رقم 66-133 مؤرخ في 13 صفر عام 1386 الموافق 2 يونيو سنة 1966 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

2-) دستور 1976 أمر رقم 76-97 مؤرخ في 30ذي القعدة عام 1396 الموافق لـ 22 نوفمبر1976 يتضمن إصدار دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .إذ جاء في فصله الرابع :الحريات الأساسية: وحقوق الإنسان والمواطن

المادة :66الفقرة 5 تسهر الدولة على أن تكون أبـواب التعلـيم و التكـوين المهنـي والثقافة مفتوحة بالتساوي للجميع

3-) أما المرسوم رقم 85-59 مؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق 23 مـارس سنة 1985 يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية و الذي جاء في صفحته 340 الباب الرابع التكوين و الترقية.

4-)أما دستور 1989 فجاء في فصله الرابع: الحقوق و الحريات.

الإلتحاق بالتعليم و التكوين المهني

5-) بينما في إستفتاء 1996 الحقوق والحريات المادة :50 الفقرة (5) تـسهر الدولـة على التساوي في الإلتحاق بالتعليم والتكوين المهني هذا مـا أشـارت إليـه الدسـاتير الجزائرية في ما يخص التكوين . أما من جهة ثانية فإن المرسوم التنفيـذي المتعلـق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديـد معلومـاتهم سـنتعرض لـه حـسب الشروحات[105]

نجد في المادة الأولى من هذا المرسوم والذي فيه حدد المشرع الشروط المتعلقة بأعمال التكوين المتخصص التحضيرية للإلتحاق بالوظائف العمومية وكـذا تحـسين مـستوى الموظفين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية وتجديد معلوماتهم، كما يحدد قواعـد وكيفيات ذلك فيما يخص العمليات الآتية.

---

105) المرسوم التنفيذي رقم 96-29 المؤرخ في 14 شوال عام 1416 الموافق 3 مارس سنة 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.

1 – التكوين المتخصص

يشغل منصبا عموميا للمرة الأولى.

الإلتحاق بسلك عال أو رتبة عليا بالنسبة للموظفين الموجودين فـي وضـعية خدمـة.

التحضير للمسابقات والإمتحانات المهنية

1- - تحسين المستوى:

يتم تحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين، وإثرائها، وتعميقها، وضبطها.

3 - تـجديد المعلومات:

تكون بالتكيف مع وظيفة جديدة نظرا إما لتطور الوسائل أو التقنيات وإمـا للتغييـرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها أو مهامها.

أما في نص المادة الثالثة من نفس المرسوم المذكور أعلاه فنلاحظ أن المشرع أشـار إلى دور المؤسسات والإدارة العمومية وما يتوجب عليها في إعداد مخطـط قطـاعي، سنوي، متعدد السنوات في التكوين، وتحسين المـستوى وتجديـد المعلومـات، وهـذا مايتوجب على السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية القيـام بـه .إذ تحـضر للإلتحـاق بالوظائف العمومية، والتكيف مع مناصب العمل وفق أهداف مـستخدمي المؤسـسات والإدارات العمومية، وإحتياجاتهم الأولية بالنظر إلى التطور المترابط بين المـؤهلات الإدارية، والتقنية، ومخصصات الميزانية المرصدة لهذا الغرض، كما يحدد المخطط في قطاع النشاط المعني خلال سنة أو عدة سنوات مالية ولاسيما العمليات المتعلقة بمايلي:

أ - التكوين المتخصص

ب - تحسين المستوى

ج - تجديد المعلومات

ملاحظة: العناصر الثلاثة المذكورة أعلاه تم التعرض لها بالشرح . بالإضافة إلى ماذكر ينبغي أن يحدد مايلي:

- عدد المناصب المطلوب شغلها
- عدد الموظفين أو الأعوان العموميين المعنيين
- مناصب التأهيل المعني

مؤسسة أومؤسسات التكوين التي يجب أن تضمن الأعمال المذكورة أعلاه تمت الأشارة اليها في المادة الخامسة وإلى إشتراك المؤسسة أوالإدارة المعنيـة والـسلطة المكلفـة بالوظيف العمومي في المصادقة على المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد الـسنوات، في التكوين مع الإشارة إلى إمكانية تتميم أو تعديل المخطط.

يمكن لمصالح السلطة المكلفة بالوظيف العمومي القيام بعملية التقويم الدقيق، ومن مدى تنفيذ المخطط السنوي أو المتنعدد السنوات في التكوين في المؤسسة أو الإدارة العمومية والمعنية، إن هذه الأخيرة تنشأ لجنة مكلفة بإنتقاء المـوظفين المـدعوين لمتابعـة دور التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات إذ يتوجب عليها إعداد قائمة تأهيل تطابق الشروط التنظيمية والقانونية الأساسية وتحدد مقاييس إنتقـاء ذات صـلة بـالمؤهلات المهنية وبالتقويم المهني للموظفين المعنيين وهذه اللجنة تتكون من:

- السلطة المخولة صلاحية التعيين، رئيسا.
- عضو منتخب عن لجنة المستخدمين المختصة إزاء السلك أو الرتبة المعنية بالتكوين عضوا.
- مسؤول تسيير المستخدمين والمسؤول المكلف بالتكوين عند الإقتضاء، عضوا
- ويمكن اللجنة أن تستعين بأي شخص مؤهل ترى فائدة إستشارته.
- أما ماأشار اليه المشرع في المادة (الثامنة) إن قائمة المترشحين المقبولين للمشاركة في دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات تكن موضوع إشـهار عـن طريق الإلصاق في المؤسسة او الإدارة العمومية المعنية في أجل لايقـل عـن شـهر واحد(1) قبل تاريخ بداية دورة التكوين. بالإضافة إلى إشعار الإدارة للمترشحين الغير مقبولين للمشاركة في دورة التكوين وعن أسباب رفض ترشيحهم حيث يمكـنهم تقـديم طعن في أجل مدته (10)

أيام قبل تاريخ بدء الدورات لدى لجنة خاصة تتكون من:

- السلطة المكلفة بالتوظيف العمومي رئيسا.

- ممثل عن الإدارة المعنية عضوا.

- ممثل منتخب عن لجنة المستخدمين في السلك أو الرتبة المعنية عضوا.

كما تدرس اللجنة الطعن المقدم وتبث في مدى تأسيسه وتتخذ الإجراءات اللازمة قبـل تاريخ بداية الدورات. إذ يتوجب في هذه الدورات مايلي:

- قرار السلطة المكلفة بالوظيف العمومي فيما يخـص الوظـائف التابعـة للأسـلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

- قرار وزاري مشترك بين الوزير المعني والسلطة المكلفة بالوظيفة العموميـة فيمـا يخص الوظائف التابعة للأسلاك الخاصة في المؤسسات والإدارات العمومية. إذ يجـب أن يحدد هذان القراران مايلي:

- الرتبة والرتب التي فتحت بـشأنها دورة التكـوين وتحـسين المـستوى وتجديـد المعلومات.

- عدد المناصب المتوفرة طبقا لمخطط التسيير السنوي للموارد البـشرية المـصادق عليها بعنوان السنة المالية المعنية.

- الشروط القانونية الأساسية للقبول في مختلف الدورات

- طبيعة الزيارات التي يمكن أن يستفيد منها بعض المترشـحين بمقتـضى التـشريع والتنظيم المعمول بهما.

- تاريخ فتح التسجيلات وختمها .

- مدة الدورات ومكان إجرائها وتاريخه وكذ شكل الدورة التناوبي والمتواصل.

- طبيعة الإختبارات المقررة في برامج الدورات وعددها، ومدتها، ومعاملها، والـنقط الإقتصائية فيها.

- حجم المواقيت (الإجمالي أو حسب كل مادة مدرسة).

- كيفيات مراقبة إجراء الدورات المذكورة سابقا ومتابعتها.

- ينشر القرار قبل ثلاثة (03) أشهر على الأقل من تاريخ بـدء دورة التكـوين بكـل وسيلة ملائمة لصالح المترشحين.

- يمكن القيام بأعمال التكوين في شكل متناوب أو متواصل حـسب الأسـلاك وفـق الدورات الآتية:

- دورات قصيرة المدى إذا كانت المدة تقل عن الستة(06) أشهر أو تساويها.

- دورات متوسطة المدى إذا كانت المدة تفوق عن ستة(06) أشهر وتساوي سنة.

- دورات طويلة المدى إذا كانت المدة تفوق سنة(01) واحدة أو تساوي ثلاثة سـنوات أو تقل عنها.

- يتلقى المترشحون الخارجيون منحة دراسية وفق الشروط المنـصوص عليهـا فـي التنظيم المعمول به.

-أيضا لايجوز أن يفوق العدد الأقصى للموظفين المقبولين في دورة تكوين نسبة 15% من العدد الحقيقي للسلك أو رتبة المعنيين، كما يتقاضى الموظفون المقبولون للمشاركة في دورة التكوين في مؤسساتهم الأصلية مايأتي:

-المرتب القاعدي و تعويض الخبرة المهنية و التعويضات المرتبطة برتبهم الاصـلية في حدود سنتين بإستثناء العلاوات المتغيرة والمتصلة بالمردودية والنتائج.

-المرتب القاعدي وتعويض الخبرة المهنية المرتبطين برتبهم الأصلية خـلال الـسنة الثالثة.

ومن هنا نجد من يقوم بعمليات التكوين أو تحسين المستوى وتجديد المعلومـات؟ هـذا مانجده في نص المادة (18) الفقرة الأولى:

-المؤسسات العمومية للتكوين العالي بالنسبة للرتب المعادلة لرتبة متصرف على الأقل.

-المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص أو المهني أو أي مؤسسة أقل تتكفل بتكـوين معتمد طبقا للتنظيم المعمول به بالنسبة للأسلاك أو الرتب الأخرى.

ومن هنا يتوجب على المترشخين المقبولين للمشاركة في دورات التكـوين الخـضوع للنظام الداخلي في مؤسسة التكوين. حيث هذه الأخيرة تقوم بـ :

-تسليم شهادة تكوين للمترشحين الذين تابعوا هذه الدورة

-شهادة التمرين للمترشحين الذين تابعوا دورة تحسين المستوى أو تجديد المعلومات.

وعلى إثر هذا يتم تعيين الموظفين الناجحين بوظيفة عموميةكمتمرنين في هذا السلك أو هذه الرتبة. بينما الراسبون يدمجون من جديد في سلكهم أو رتبهم الأصلية.

أما الخارجيون الناجحون في دورة التكوين المتخصص كمتمـرنين يوجهـون حـسب حاجات المصلحة، ووفق درجة الإستحقاق.

بينما الإجراءات المترتبة عن الإنقطاع عن التكوين، أو عدم الإلتحاق بمنصب التعيـين هي:

1-تسديد جميع مصاريف التكوين في أجل شهر (1)

يستفيد الموظف مرة واحدة في حياته بدورة تكوينيـة لتحـسين المـستوى أو تجديـد المعلومات في السلك أو الرتبة.

إن الراسبون لايحق لهم المشاركة في دورة جديدة إلا بعـد سـنتين غيـر أن لجنـة الإمتحانات يمكنها أن تمنح ترخيصا إستثنائيا لهذا الموظـف المعنـي نظـرا لتقييمـه البيداغوجي أثناء دورة التكوين.

-كل مترشح تابع دورة تكوين ملزم بخدمة الإدارة مدة سنتين(2) على الأقل إذا كانـت مدة التكوين أقل من سنة واحدة.

ثلاث (3) سنوات عن كل سنة تكوين دون أن تفوق المدة المعنية (7) سبع سنوات.

- يستفيد الموظفون الناجحون في دورة التكوين من إحدى الإمتيازات الآتية فـي دورة التكوين المتخصص.

- ترقية في السلك أو الرتبة.
- التسجيل على قوائم التأهيل عن طريق الإختيار.
- تخفيض في الأقدمية للترقية في الدرجة، والترقية عن طريق الإختيار.
- إقتراح للترقية عن طريق التأهيل المهني.

هذا بالنسبة للدورات القصيرة أو المتوسطة المدى، مع الإشارة أن المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية تتكفل بمصاريف دورة تكوين الموظفين أو تحسين مستواهم أو تجديد معلوماتهم إذا لم يكن يندرج ذلك ضمن الـصلاحيات الرئيـسية للمؤسـسة العموميـة المستقبلة.

المطلب الثاني : تنظيم تخطيط التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما

حسب مانص عليه المرسوم التنفيذي(106) والذي جاء في مادته السادسة: يتم تلقين لغـة الدراسة والتحكم فيها في الجزائر قبل الإرسال إلى التكوين في الخارج، ويمكن أن يتم ذلك في الخارج مالم تتوفر في الجزائر شروط تعليم لغة الدراسة. فالتكوين وتحـسين المستوى في الخارج يكون لفائدة المـستخدمين فـي الإدارة العموميـة والمؤسـسات العمومية ذات الطابع الصناعي، والتجاري، والجماعات المحلية، موضوع برامج سنوية ومتعددة السنوات تدرج فيها الميزانيات ومخططات التمويل.

كما تعد هذه المؤسسات برنامجها الخاص بالتكوين في الخارج وتعرض تحـت خـاتم الإدارة المختصة، على مجلس التوجيه والتخطيط للتكوين وتحسين المستوى في الخارج مراعاة رزنامة تحضير البرنامج الوطني للتكوين وتحسين المستوى.

تستفيد في هذا الإطار منح التعاون أو المنح ذات التمويل المشترك، وتنجـز أعمالهـا التكميلية في الخارج من مواردها الخاصة.

حالات إنجاز عمليات التكوين وتحسين المستوى في الخارج:

- عندما لاتكون موجودة في الجزائر.
- عندما لاتستجيب القدرات الوطنية المخصصة لها للإحتياجات المحصاة.
- عندما تخص إختصاصا علميا أو تقنيا أو تقليـديا، فنيـا أو ثقافيـا، متـصلا بالبلـد المضيف.
- عندما تمليها إلتزامات تبادل المنح النابعة من إتفاقيات أو إتفاقات ثنائيـة أو متعـددة الأطراف.

---

106) مرسوم تنفيذي رقم96-262 مؤرخ في 13 ربيع الأول عام1417 الموافق29 يوليوسنة 1996، يعدل ويتمم المرسوم رقم87-209 المؤرخ في 8 سبتمبر 1987 والمتضمن تنظيم تخطيط التكوين وتحسين المستوى في الخـارج وتـسييرهما المواد المعدلة: 06 -07 -08 -10 -11 -12 -14 -15 – 19 – 20 -21 – 22 – 25 – 38 – 40 -41 -42 -47

فالوزارة المعنية تقترح على المجلس البرامج القطاعية للتكوين، أمـا رئـيس مجلـس التوجيه والتخطيط للتكوين فيبلغ الإدارات المعنية، أما البرنامج السنوي فتصادق عليـه الحكومة.

مهام مجلس التوجيه والتخطيط للتكوين وتحسين المستوى في الخارج هي:

-النظر في البرامج السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وعرضها على الحكومة.

-إبداء الرأي حول تقييم الإحتياجات ذات الأولوية للقطاعات والقدرات الداخلية الكفيلـة بتلبيتها.

-إبداء الرأي حول أثر الميزانية والمالية على البرامج المقترحة.

-دراسة كل تدابير تنظيم التكوين في الخارج وإقتراحه.

-متابعة تنفيذ البرامج وإنجازها بالإشتراك مع القطاعات المكونة وبهذه الـصفة يقـوم بما يلي:

تسهر القطاعات المكونة بتنظيم إشهار برامج التكوين فـي الخـارج التـي تعتمـدها الحكومة. وذلك عن طريق الصحافة وكل وسيلة ملائمة.

-التحقق من مطابقة العمليات المقترحة، ويراقب تنفيذها ويعد حصيلة عنها .

-يتلقى محاضر مداولات اللجنة الخاصة واللجان الوزارية وذلـك قبـل 30 نـوفمبر التقرير السنوي الذي تعده اللجنة المتعلقة بتنصيب الطلبة وتمديـد المـنح وتجديـدها والكشوف الاسمية لمستفيدي المنح.

-دراسة طعون القطاعات في حالة خلافات تتعلق بتنفيذ برامجها.

-دراسة طعون القطاعات في حالة خلافات تتعلق بتنفيذ برامجها.

-كما يصادق المجلس على التقرير السنوي حول تنفيذ البـرامج ويقـدمها للحكومـة، ويحرر تقريرا على أساس التقارير التي يقدمها الوزراء قبل 30 نوفمبر من كل سـنة الحصائل القطاعية حول تكوين وتحسين المستوى مع تقديم الإقتراحات التي يرى أنـه من شأنها تحسين فعالية الأعمال التي شرع فيها.

أعضاء مجلس التوجيه والتخطيط للتكوين وتحسين المستوى في الخارج وممثليه:

- ممثل عن وزارة الدفاع الوطني.
- ممثل عن وزارة الشؤون الخارجية.
- ممثل عن الوزير المكلف بالمالية.
- ممثل عن الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي.
- ممثل عن الوزير المكلف بالتربية.
- ممثل عن الوزير المكلف بالتكوين المهني
- ممثل عن الوزير المكلف بالصناعة.
- ممثل عن الوزير المكلف بالفلاحة.
- ممثل عن الوزير المكلف بالصحة.
- ممثل عن الوزير المكلف بالتجهيز.
- ممثل عن الوزير المكلف بالوظيف العمومي.

كما يحضر الإجتماعات ممثل عن الوكالة الجزائرية للتعاون الدولي حضورا إستشاريا، ويعين أعضاء المجلس من ذوي رتبة مدير على الأقل في الإدارة المركزية ومن يخلفها من ذوي رتبة نائب مدير في الإدارة المركزية.

وذلك لمدة (3) سنوات قابلة للتجديد ، بقرار من الوزير المكلف بالتخطيط ، بناءا على إقتراح من (الوزراء المسؤولين عن عن الهياكل المعنية.) وعنـد إنقطـاع عـضوية أحـد الأعضاء يتم إستخلافه حسب الأشكال نفسها، كما يتداول أعضاء المجلس في الوسـائل المعروضة عليهم، وفي حالة تساوي عدد الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا، كما للمجلس الإستعانة عند الحاجة بأي شخص أو مؤسسة مؤهلة لتسيير مداولاته. إذ يزود هذا المجلس لإعداد أشغاله وتنفيذ مداولاته بكتابة تقنية التي تكلف بما يأتي.

-تحضير محاضر إجتماعات المجلس ومداولاته.
-توزيع كل وثيقة تتعلق بنشاط المجلس على أعضائه.
-تنظيم أرشيف المجلس ووثائقه.
-مسك البطاقية الوطنية للتكوين في الخارج وتحيينها والجدول الزمني للعودة من التكوين وحصيلة التعيينات وإعانة الإدماج، كما تحدث فضلا عن مجلس التوجيه اللجان الآتية:
-لجنة بيداغوجية وعلمية للتكوين وتحسين المستوى في الخارج.
-لجنة خاصة.
-لجمة وزارية.
-لجنة وزارية مشتركة للمتابعة.
من خلال ماتم التعرض اليه فاللجنة الخاصة تضطلع بمهمة مراقبة المطابقة التنظيمية لملفات تكوين العمال في الخارج، وتتلقى لهذا الغرض مايأتي:
-محاضر مداولات اللجان المتعلقة بإنتقاء المرشحين من عمل.
-الطعون الفردية للمرشحين وتدرسها بعد إبداء رأي معلل من اللجان الوزارية المختصة ، وتتمثل مراقبة المطابقة التنظيمية بملفات المرشحين من العمال في التحقق خاصة مما يأتي:
- مراعاة نصاب المنح الموزعة حسب المستوى، والفرع، وبلد الإستقبال الذي تحدده الحكومة.
- الشروط المتصلة بالشهادة والواجب توفرها في المرشحين لعمليات التكوين المزمعة.
- مراعاة كل شرط اخر منصوص عليه في التنظيم المعمول به.

تكوين اللجنة الخاصة

اللجنة الخاصة يرأسها ممثل عن الوزير المكلف بالوظيف العمومي وممثلين مـؤهلين قانونا عن :

- وزير الشؤون الخارجية.
- الوزير المكلف بالمالية.
- الوزير المكلف بالتخطيط.

لجنة تكوين العمال في الخارج:

لكل وزارة لجنة تكوين يحدد المعني تشكيلها.

- تدرس الملفات وتضبط قائمة المترشحين المقبولين.
- تقوم اللجنة عند تنفيذ البرنامج القطاعي المقرر من طرف الحكومة بما يأتي:
- تحديد الكيفيات والمقاييس المتصلة بتنظيم المسابقة لإختيـار العـاملين المرشـحين لمتابعة التكوين في الخارج.
- الفصل في طلبات تحديد المنحة في نفس الطور الدراسي.
- إعداد محاضر المداولات .

تقديم إقتراحات في مجال إختيار التخصصات والفـروع ومؤسـسات التعلـيم العـالي المستقبلة في الخارج.

- شهادة عروض التكوين.
- إعداد تقرير سنوي لتقييم عمليات التكوين القطاعية المنجزة بينما أنماط التكوين فـي الخارج فتنحصر في الأصناف الآتية:
- التكوين مابعد التدرج: يتم داخل مدرسة أو معهد أو جامعة أو إشرافها، ويختتم بمنح شهادة مابعد التدرج وتتبع التكوين يكون في شكل إقامة أو بالتنـاوب علـى مؤسـسة جزائرية ومؤسسة أجنبية.

- التكوين الذي يرمي إلى التحكم في تقنيات جديدة أو إكتساب أو تحـسين المعـارف الضرورية، النشاط المهني سواء أكان ينتهي بتسليم شهادات أو بدونه .

- المشاركة في ملتقيات علمية وتقنية.

- التكوين عن طريق المراسلة الملقن من مؤسسة في الخارج يتابعه أشخاص مقيمـون في الجزائر.

- التدريبات التي تساوي مدتها ستة (6) أشهر أو أقل.

- عمليات التكوين في التدرج لصالح الناجحين المتفوقين فـي البكالوريـا التـي تـتم بالدرجة الأولي في إطار إتفاقيات التعاون.

<u>شروط قبول العامل في برنامج التكوين في الخارج:</u>

- أن يكون متحررا من التزامات الخدمة الوطنية.

- توفر الشروط والمقاييس التربوية التي يتطلبها التكوين المزمع.

- أن يقل عمره عن (35) عاما عند تاريخ تنظيم المسابقة، وعندما يتعلق الأمر بتكوين مابعد التدرج مع الإقامة.

- يقترح من طرف المؤسسة التي تستخدمه ويثبت أقدمية ثلاث (3) سنوات لديها.

- أن لايكون قد إستفاد من تكوين في الخارج لمدة تساوي أو تفوق (4) سنوات وفـي حالة العكسية يكون قد إستجاب لإلتزاماته التعاقدية.

<u>تنظيم المسابقات :</u>

تنظم بناءا على إقتراح من اللجان الوزارية مسابقات وطنية أو جهوية، علـى أسـاس إختبارات قبول لمتابعة تكوين مابعد التدرج مع الإقامة في الخارج للمترشـحين مـن الطلبة ويتم الإعلان عن طريق الصحافة في يوميتين وطنيتين عن تـاريخ المـسابقات وبرامجها التربوية وشروط التسجيل، وأماكن تنظيمها قبل (21) يومـا قبـل تـاريخ الإجراء.

المسابقة التي لاتتوفر فيها الشروط المذكورة أعلاه باطلة قنونا ولا أثرا لها.
غير أن الهياكل المكلفة بالتكوين وتحسين المستوى في الدوائر الوزارية بالاتصال مـع ممثليات الديبلوماسية والقنصلية، مراقبة الطلبة والعمال المقبولين في التكوين وتحـسين المستوى في الخارج ومتابعتهم التربوية . كما تباغ الهياكل كل ستة (6) أشهر تقـارير تقييمية إلى اللجنة الوزارية المختصة.
كما تسهر وزارة الشؤون الخارجية على توفير شروط الإستقبال والإقامـة والدراسـة للطلبة والعمال الذين يتابعون تكوينهم في الخارج وأهم ماتكلف به مايأتي:
-تزويد المجلس بجميع المعلومات المتعلقة بعروض منح التعاون وتلك الـواردة مـن الهيئات الدولية.
-البحث عن المؤسسات الكفيلة بضمان أنواع التكوين المزمعة، وتبليغ المجلـس بكـل وثيقة تتعلق بالدروس التي تقدمها.
-التأكد من حسن سير عملية التكوين ومساعدة أصحاب الشهادات بمناسبة رجوعهم إلى الوطن.
- إعداد حصيلة مالية كل ستة (6) أشهر تتعلق بمصاريف التكوين في الخارج وتبليغها إلى المجلس والوزراء المعنيين.
مع تحمل الهيئة المستخدمة مصاريف التكوين في الخارج، كما يتقاضى العمال والطلبة المقبولون للتكوين في الخارج أو مابعد التدرج في الخارج منحا دراسية كل أثنى عشر (12) شهرا عن كل سنة جامعية، والمصاريف الملحقة، مع سهر اللجنة على مراعـاة النصاب من المنح حسب مبلغ من مجلس التوجيه والتخطيط للتكوين وتحسين المستوى في الخارج مع مراعاة إجراءات إختيار المرشحين. وتتلقى قائمة المترشحين من الطلبة المقبولين، مرفوقة بمحاضر بمحاضر لجان المسابقات.وتقدم ملفـات العمـال وقـوائم الطلبة المرشحين للجنة الخاصة تحت خاتم الوزير الذي يشهد على مطابقـة الملفـات للتنظيم المعمول به. أما اللجنة الخاصة تراقب العقود في أجل خمسة عشر (15) يوما.

كما يوقع الأعضاء الحاضرون محاضر مداولات اللجنة الخاصة، هذه الأخيـرة تعـد تقريرا عن أنشطتها ويلحق بتقرير مجلس التوجيه والتخطيط وتحسين المـستوى فـي الخارج الموجه إلى الحكومة. كما يستفيد أطفال أعوان الدولة في حالة إستدعاء أوليائهم للعودة إلى الوطن، من التكفل بدراستهم بالنسبة للمدة التنظيميـة المتبقيـة لإسـتكمال دورتهم في التدرج أو ما بعد التدرج حسب الحالة وحيث باشروا دراستهم قبل إستدعاء أوليائهم.

كما تتقدم قائمة رسمية لأطفال الأعوان للعودة إلى الوطن إلى رئيس المجلـس تحـت خاتم وزير الشؤون الخارجية، أيضا تعد اللجنة كشوفا اسمية للمـستفيدين مـن المـنح والذين يدخلون في هذا الإطار بالنظر إلى قرارات إستدعاء الأولياء التي تؤشر عليهـا قانونا السلطة المختصة، والوثائق البيداغوجية، والإدارية المتعلقة بالمستفيدين،

ولإدارة الشؤون الخارجية النطق بتوقيف المنحة عندما يعود ولي المرشـح للإلتحـاق بمنصب عمل خارج الوطن.

تطبق هذه الأحكام على أطفال أعوان الدولة المدعوين للعودة ابتداءا من أول يناير سنة (1996) مع الملاحظة إلى إنشاء لجنة وزارية مشتركة للمتابعـة والمـساعدة علـى تنصيب المستفيدين من المنح في المؤسسات المستقبلة في البلدان المعنية، ويرأسها ممثل عن وزير الشؤون الخارجية، والتعليم العالي والتخطيط، كما تدلي هذه اللجنة برأيها في طلبات تمديد المنح بالنسبة لنفس الدورة من الدراسة.

المطلب الثالث: أي سياسة تكوين للوظيف العمومي [107]

الإدارة ككل المنظومات تعمل على تحسين تمهين الأشخاص وعلى قدراتهم للتكيف مع تطورات أعمالهم التي تقتضيها تغيرات بيئتهم، بإدراك مجالات جديدة، يجب الحصول على جدارات جديدة، للفوز بفعالية. يجب الحصول على جدارات عالية فالإدارة أكثـر من الشركة يجب ضرورة الإفصاح عن أفعالها حول تكوين أشخاصها فـي توسـعها: التكوين الأساسي، التكوين المتواصل، التكوين الإداري الذي له أهميةكبرى في الإدارة لأنها مطالبة بدون إنقطاع لضم شباب عاملين حسب مـستويات، مختلفـة أيـضا لأن القاعدة التربوية لاتأخذ بعين الإعتبار إحتياجات الإدارة.

التكوين المتواصل: ذو أهمية كبيرة لأن الموظف مطالب بخدمة طويلةلصعود مختلـف الدرجات (Echelon) وفي بعض الأحيان القيام بمسؤوليات عدة مع العلـم أن لاشـيء يضمن أنه يستطيع الإحتفاظ أو على الأقل تحسين قدراته بدون تكوين أثناء العمل.

يقول آخر: الإدارة العمومية لاتستطيع تهميش: التكوين الأساسي ولا التكوين المتواصل إذا كان من الصحيح إن قاعدة التكوين الأساسي نجحت قليلا في النضج، فعـدم كفايـة الإشراك، في القطاعات الإدارات المستعملة لإدراك تصنيفه وتقويمه أظهربعض النقص في المطابقة للتكييف أحسن مع تطورات بعثات الدولة، فالتكوين الأساسـي يجـب أن يعدل ويؤطر بطريقة أحسن لإستحسان القاعدة التربوية، ومن بين عناصر التكوين.

1-1 – <u>تكوين كامل</u>:

بهدف التنمية المنتظرة من التكوين و بهدف السعر الذي يمنح فالكل يتوافق على إيجاد سلك التسيير للمشروع و إعتبار التكوين إستثمارا حقيقيا .... إستثمار التكوين – يجب من جهة أولى التصويت لتحقيق مشروع تحسيني و من جهة ثانية التأكد علـى قـرار حقيقي للإستثمار بإشراك أعلى مستوى التدرج.

---

107) Ahmed Rahmani,(quelle politique de formation pour la formation public), volume6,n°1 7-8: anneé 1996 revue de l'école nationale d'administration page

و من جهة ثالثة يجب الأخذ بعين الإعتبار هيئة التشاور و المساعدة بين مختلف الممثلين فيما يخص الإدارة العامة، هذه الخطوة لازمة كلما كانت الإحتياجات معتبرة و الإمكانيات كثيرة و الإجبار مهما. كل اللإحتياجات المعتبرة ليست لها نفس درجة التأثير على أهداف الغدارة، و كل أعمال التكوين لا تتطلب وضع وسائل كبيرة، و التالي يجب تحديد الأولويات و الأهداف المنتظرة لاستحقاقات محددة.(108)

2-1 – تعريف المناظر الإستراتيجية:

تعريف إستراتيجية التكوين: هو من اجل أعلى مستوى يدرج لمنظومة عامة و للإجابة من جهة على سؤال إختيار أي نوع من التكوين. و من جهة أخرى إتباع أي منهج لإستحقاقات محددة. المهام المؤمنة من طرف الإدارة العمومية مختلفة و متنوعة بمقدار ما هناك من مهام، تؤخذ بعثات ممضية من طرف الغدارة يعني القول، في نفس المرة انه من الصعب تحديد إحتياجات التكوين في الإدارة العمومية. أنه من الضروري أيضا أن كل قطاع عمل له إستراتجية ذات صلة مع نوعية البعثات و خصوصية الحرف المرتبطة به، من الجلي أن السلطة المكلفة بالوظيف العمومي تستطيع أن تأخذ بعين الإعتبار القناعة بإحتياجات تكوين جماعية. هكذا كل الإدارات يجب أن تعرف فروقات الإتقان لتعبير عن أهدافها:

- في المجالات التقنية.
- في الأعمال الإقتصادية.

فبهذا التصور يطرح سؤالا صائبا و هو معرفة إذا كانت الحاجة مستعجلة على مستوى المجالات التقنية، أعمال التسيير، أو الأعمال الإقتصادية الإستراتيجية، تستطيع أن تتمثل في تدريج المشاكل و الأغراض ماعدا هذا.

---

108) أحمد رحماني، المقال السابق، المرجع السابق، صفحة 21

نحن نعلم أن الإمكانيات المادية لا تمكن من إرضاء كـل الإحتياجـات الإسـتراتجية، تستطيع أيضا أن تتوقف على إرضاء إحتياجات تكون صنفا إجتماعيا، تمهينيا، لأنهـا تكون صنفا تتوقف عليه مهمة المنظومة أو أنها تقدم فرقان إثنان، بإمكانها المخـاطرة ببرنامج المنظومة فنتساءل مثلا إذا يجب:

- تقوية التأطير.
- تحسين التسيير.
- تغيير أشخاص التنفيذ.

- تكييف الموظفين الجدد بعملهم الأول ... نحن نعلم بالطبع أن المشاكل تطرح بدرجة معينة من الخطورة للإدارة المحلية فيما يخص التأطير، تكوين و تغييـر الأشـخاص سوف يكون حتميا في التجمعات المحلية و بعض المؤسسات العمومية، مع أن تكـوين التاطير هو حاجة لازمة في الإدارة المركزية. نستطيع من جهة ثالثة الوصـول إلـى إستراتيجية حسب التكوين الأساسي أو التكوين المتواصل، إذ هـل مـن الـضروري الإستثمار في؟

- التكوين الأساسي؟ أو بالأحرى التكوين المتواصل؟

لا يعتبر تناوبا و لكن قضية أولية لأن كما سبق و أن ذكرنا، الإدارة لا تستطيع عـدم الإهتمام بواحد من نوعي التكوين، عوضا عن ذلك نستطيع أن نعطي أولوية لهـذا أو ذاك النوع من التكوين للإبتعاد عن تعطل العمل الإجتماعي، فيجب إحتساب أن الإدارة عند ضم موظف تشرع في تثبيت مستواه التـأهيلي الأساسـي و إلا تحـسينه طيلـة مساره[109]

109) أحمد رحماني، المقال السابق، المرجع السابق، صفحة 21 22 – 23.

3-1 السيرة: تقترح إستراتجية تأخذ بعين الإعتبار الهيئة الحالية للإدارة العمومية فهي قائمة على ثلاثة أسس:

- مشروع خاص بالتحقيق.
- نوع التكوين.
- هدف التحسين المصوب.

2- التعرف على المشروع:

كل منظومة عمومية يجب أن تكون قادرة على تعريف المشروع الخـاص بـالتحقيق وسط مخطط تكوين، بالإجابة على السؤال أي هدف من التحسن تريد الوصول إليه؟

- الحاجة لتحسين الحذقات الجماعية؟ المديرية مثلا تحسن نوعية الوعود المقدمة مـن طرف الأجنحة للموطنين.

- الحاجة لمصالحة التغيير، تطوير تسيير قطاع التجهيز يتطلب سلوكا أحسن لتـسيير الشغل.

- الحاجة لتغيير ثقافي، مثلا: وزارة التجارة تستطيع تهيئة أشـخاص قـادرين علـى حضور شركات في مجال المنافسة و مراقبة النوعية.

- السؤال الثاني يمكن أن يكون: كيف نتقدم؟ أي كيف نحضر الشروط الخاصة بتحسين برامج في الزمن؟

أمثلة: - في المدى القصير: نستطيع أن نصوب تأكيد القـدرة الموجـودة بتربـصات الإتقان و إعادة التأهيل أو بالتكيف مع الوظيفة.

- في المدى المتوسط: تكييف المنظومة العمومية مع التطور البيئي، ملازمة قياسـات تحرير الإقتصاد، التكوين يساعد على تفصيل معلومات جديـدة، تطـوير التـصرفات الجديدة للموظفين إتجاه الشركات. المستعملين، الأشعار، المردودات (التحـضير لحـرف جديد، تسهيل المشاريع الفردية، التحضير للإمتحانات المهنية).

- في المدى الطويل: التكوين يساعد على التحضير للمستقبل مثلا:
- إعطاء المصالح العمومية قيمتها الحقيقية.
- تحضير إدارة قادرة على التكيف.
- الوقاية من خطر عدم تكيف الموظفين مع تسيير الحرف و التأهيلات.[110]

110) أحمد رحماني، المقال السابق، المرجع السابق، صفحة 23 24.

المطلب الرابع: إختيار نوع التكوين

يتمثل الأمر من جهة تعريف الأولوية فيمـا يخـص التكـوين الأساسـي والتكـوين المتواصل، ومن جهة أخرى تعريف الأهداف المفروضة على الأعمال الكبرى للتكوين، هذا أيضا لا يوجد حل شامل لمجموعة المنظومات العمومية لبعضها تحت تأطير هـو مثلما أنها لاتستطيع إهمال التكوين الأساسي للبعض الآخر على مستوى قاعدة التكوين الغير كاف بدرجة أن التكوين المتواصل لايعطي الحل في النهايـة لـبعض قطاعـات التأطير المتواجد، ولكن مستوى الإتقان يبقى ضعيفا جدا بغياب التكـوين المتواصـل. (111)

1 التكوين الأساسي والتكوين المتواصل:

لقد رأينا أن التكوين الأساسي يضع اليوم بعض المشاكل في القاعدة التربوية وفي بعض الدول، الإنظمام الخارجي، بهدف تواجد التأهيلات في سوق الوظـائف، يـؤدي إلـى إرضاء كل الإحتياجات، زيادة على هذا الأشخاص الذين ينظمون إلـى إدارة مؤهلـة بالنظر إلى الوظائف الموجودة، كسوق الوظيفة في الدول النامية محدد بغـرض عـدم كفاية القاعدة التربوية وقاعدة التكوين الإداري، الأشخاص المنظمون لوظيفة عموميـة أولى ليس لهم أي تكوين خاص وليسوا محضرين لهذا الهدف المحـدد، إذا القطاعـات الإدارية تريد الجري وراء سوق الوظيفة، إذا يجب الإحتواء على كل مراحل التكـوين الأساسي بصفة تمكننا من التأكد من تطابق الإحتياجات واتجاهات التكوين لهذا المشكل المطروح اليوم في الوظيف العمومي وهو الإفـراط المنـسوب لأشـخاص التنفيـذ، والتسيير، وإحتياج واضح في التأطير.

---

111) أحمد رحماني، المقال السابق ، المرجع السابق ، صفحة 24 25

يجب إذا إنتظار نقصا في الإنضمام لأصناف التسيير والتنفيذ، وطلب كبير للإطـارات أيضا في مادة التكوين الأساسي، والإختيار الإستراتيجي للإدارة العمومية يـستطيع أن يتمثل في [112]

أ - المخطط الداخلي :

تأطير أحسن لمؤسسات التكوين العالي تحت الوكالة لتوجيهها الى تكوينات أكثر تكييفا للإحتياجات الخاصة.

ب – التكوين التقني :

- خاص بالمهندسين ذوي معلومات عالية (تكنولوجية جديدة.)
- الإعلام الآلي.
- تسيير المشاريع . [113]

ج – التكوين الإداري : موجه أكثر للتقنيات الحديثة للتسيير .

- المحاسبة
- المحاسبة التحليلية
- مراقبة التسيير
- المراسلة
- تسيير المصادر الإنسانية
- تقنية المساعدة على إتخاذ الرأي
- الإعلام الآلي

في نظر مؤسسات التكوين العالي(المدارس، المعاهـد، الجامعـات) مقيمـة لمقاطعـات وزارية.

---

112) أحمد رحماني ، المقال السابق ، المرجع السابق ، صفحة 25

113) أحمد رحماني ، المقال السابق ، المرجع السابق ، صفحة 25

-تطوير دور تنسيق الوظيف العمومي للتعبير عن إحتياجات الإدارة .
-إدخال تعاقد الأهداف مع المؤسسات (الشعب، العدد البرنامج، التأطير)
-الضغط على تعميم المسابقات، (التحضير للمسابقات الخارجية لتحسين المؤهلات).
من جهة أخرى لقد رأينا أن التكوين المتواصل غير منظم حسب المخطـط القـضائي، ليس منته في نتائجه، قبل التكيف حسب إحتياجات سياسة التكوين التـي تتمثـل فـي تعريف الأهداف المرجوة مثل :
-تحديث المعارف وتطوير الثقافة العامة للموظف .
-التكوين والترقية الفردية .
-التكوين، التحويل للإجابة على مشاكل زيادة العدد .

البحث عن التغيير :

التغيير يمكن البحث عنه بواسطة :(المعرفة، معرفة الفعل، معرفة) [114]

تحصيل وتطوير المعرفة :

أفعال التكوين تستطيع بشكل أولي الحصول على هدف تكييف الأفـراد مـع منـصب عملهم، بتحويل المعارف التقنية أو التسييرية، هذه التكوينات غالبا مالها دلالة لتعـديل عدم كفاية القاعدة التربوية أو لتكملة التكوينات الأساسية المبتعدة عن التطبيق التمهيني ولكن هذه التكوينات للمعرفة، تستطيع تغطية مجالات مختلفة.
-المعرفة للترقية أو التحويل .
-المعرفة للأساس أو التكيف مع منصب العمل .

---

114) أحمد رحماني ، المقال السابق ، المرجع السابق ، صفحة 26.

هذا النوع من التكوين يجب أن يشجع ولكن يوجه لإحتياجات محددة للإدارة العمومية يستطيع أن يوجه كذلك ككل الأصناف الإجتماعية التمهينية المستوية على منصب عمومي مع عدم وجود التأهيلات المطلوبة بهدف الإنتماءات المختلفة، في الترقية الداخلية الجد سريعة والغير مصطحبة بالتكوين، تكوين المعرفة أصبح شرطا رئيسيا في تغيير الجماعات المحلية [115]

تطوير معرفة الفعل: (Le savoir faire)

التكوين يمر ببعض الأوقات من الأخبار – التكوين – المقام على تبديل المعارف، إلى التكوين – الإشراك – المقام على تسيير تطبيق المعرفة. على تجارب عمل خاصة –يتمثل الأمر في تسيير محكم لحرفة، لتمرين الرسوم، أو تقنية المراسلة، إنه نوع من التكوين، الإتقان الذي يتماشى أحسن مع الإدارات التي لها أهداف مرتبطة بفروق الإتقان، نقص القابلية الذي ينتج عن فائض المهارات في تغيير البيئة والتقنيات الحديثة ...الخ [116].

- معرفة علمية مكتسبة (le savoir etre)

التكوين المتواصل يستطيع أن يذهب ابعد للإستفسار عن القيم العميقة للأفراد و تصرفاتهم في الميدان العملي. إتجاه التصرف مرتبط بمنصب عمل محدد. كل مناصب العمل لا تستدعي نفس التصرفات (المدرسون، الممرضون، عامل عمومي، عامل إستقبال، مسؤول مصلحة) لكل واحد من هذه المناصب يمكن أن توجد تصرفات محددة، لا تستطيع كسبها بسبب التكوينات المخصصة.

115) أحمد رحماني ،المقال السابق ، المرجع السابق ، صفحة 26 27

116) أحمد رحماني ،المقال السابق ، المرجع السابق ، صفحة 27

في هذا الدور، الإدارات العمومية في الخارج إبتكرت دورات عالية التسيير (Management) التي تصوب إكتساب مهارات تسيير و لياقات التعامل في التقويم – في تسيير الإختلافات، المتفاوض بشأنها،[117]

ملخص:

سياسة التكوين غير موجودة في الإدارة أظهرت نوعين من المشاكل

- نقص في التأهيل و عدم مطابقة إتجاهات التكوين مع هدف الإدارة.

- غياب سياسة تكوين ليست إذا غريبة عن نوع من الثقافة للمصلحة العامة التي تطورت خارج كل رد فعل التسيير (Management) التكوين يمكن أن يؤدي إلى إمداد المصلحة العامة بقيمها بشرط أن تكون كاملة و تحسب كإستثمار حقيقي الذي نقيمه في مدى متوسط على المنظومات العمومية. لذا فإن العودة إلى إستثمار تكوين له دوما أثار إيجابية يستطيع أن يمد بأثار مهدمة إذا كان سلوك التغيير غير مأخوذ بعين الإعتبار من المختصين.

---

117) أحمد رحماني، المقال السابق، المرجع السابق، صفحة 27.

المبحث الرابع: أنواع التكوين

بصفة عامة كلمة (تكوين إداري) تسمع ككل تكوين تكميلي طويـل أو قـصير المـدى موجهة لتحضير الموظف أو موظف المستقبل، حسب الحالة، فالدخول إلى واحدة مـن الدرجات التقنية أو الإدارة العامة، لإدراك القوانين الخاصة التي لهـا عوامـل علـى مختلف عمال الإدارة.

فالحديث عن (التكوين الإداري المختص) بمعنى لما تكون هناك تكملـة فـي المعـارف، بالمقارنة مع التكوين العام الأساسي و هذا له مشروع لتمهين جوانب التكوين الأصلي. أو الوظيفي.

قطاع الوظيف العمومي يتميز بمبدأ المـسار، و هـذا يعنـي أن قطـاع التمرينـات والإدارات العمومية بشكل (حوض وظـائف) حقيقي الذي تتطور الكفاءات فيه بـالتكوين يمكن أن يجد تعبيرا جيدا له.

بالطبع المسار يعني للوظيف العمومي الأخذ بعين الإعتبار تطور المعلوماتيـة، مـدة الحياة المهنية و تحتم الترقية المهنية من جهة أخرى، خصوصية مأمورية الإدارة تعني أن الترشيح التمهيني للعمال له أهمية قصوى تارة لمخطـط التكيـف مـع المناصـب المشغولة و تطورات المسار تارة أخرى. التعليم الثانوي و العالي يشكل المرحلة الاولى لكل مجهودات التكوين، و لكن يجب تقبل أن النقد موجه لعـدم كفايـة التكيـف مـع إحتياجات الإدارة العمومية.[118]

---

118) جمال خرشي Djamel kherchi

مدير عام للوظيف العمومي directeur général de la fonction publique

المجلد (7) العدد 1 سنة 1997 volume 7 n° 1

مجلة المدرسة الوطنية للإدارة Revue de 1 école national d administration

لذا يجب تكوين مختص و موجه للإدارة كان دوما معروفا كواجب حتمي(119) وعليـه فالتكوين في الوظيف العمومي La formation dans la fonction publique كما في كل البلـدان يطـرح المـشكل النظـري و التطبيقـي للإختيـار بـين الثقافـة العامـة والتحضير التقني.

مثلا أين التوازن؟ فالولايات المتحدة الأمريكية قامت على إختيار تكـوين متخـصص بينما بريطانيا تفضل الثقافة العامة الإدارية و تظهر التطوير العميق للتقنية، و بفرنـسا الوظيف العمومي يشترط تكوينا قضائيا.

أغلبية الأنظمة في الوظيف العمومي أخضعت تثبيت الموظفين للتربص المسبق.(120)

ملاحظة: فالتربص حسب رأي الأستاذ إسعد الطيب في مقال له: (التربص فـي عمليـة التكوين الإداري، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد السابع – العدد (1) لـسنة 1997م فـي الصفحتين 64- 65 لن يكون إلا كتجربة وظيفية غير كاملة لا نستطيع إنتاج إنسان مهني بـصفة مطابقة مع كل ما يحمله من إنفعالات و أخطاء.

فالمتمرن يعلم هو و الآخرون أنه عابر عقبة التربص التي تكون ذات نظام مدرسي و ليس تـسيير فالتربص جزء موجود في مراحل التكوين، إذا التربص من المفروض أنه ينتج معـارف واقعيـة وأحسن من التكوين النظري)(121)

وعليه يجب إحترام جميع الإجراءات في الوظيف العمومي خلالهـا يكـون الأعـوان المتربصون حديثي العهد غير مرسمين يتابعون تحضيرهم للعمل و منه فهم مختـارون نظريا و يحتاجون لفترات من التكوين خلال مشوارهم المهني.

غير أن التكوين المتخصص للحصول على منصب عمومي و الذي وضـع بواسـطة قانون 1966 المرسوم رقم 59/85 بتاريخ 23 مارس 1985 كوسيلة لتحضير إطارات مستقبل الدولة.(122)

---

119) جمال خرشي، المقال السابق، المرجع السابق، صفحة 78.

120) جمال خرشي، المقال السابق، المرجع السابق، صفحة 78.

121) إسعد الطيب المقال السابق (التربص في عملية التكوين الإداري)، المجلد السابع العدد رقم (2) لسنة 1997ن مجلـة المدرسة الوطنية للإدارة.

122) جمال خرشي، المقال، السابق، المرجع السابق، صفحة 79.

المطلب الأول: **التكوين قبل الخدمة**[123]

عدد غير مهمل من الموظفين يستدعي، و الذي يعد كسابقة يتم فيها إختيارهم لمتابعة التكوين في معهد إداري[124] و هذا لمساعدتهم على تحسين المردود. و هذا على غرار 30 سنة من الوجود حيث تم إنشاء المدرسة الوطنية للإدراة في الجزائر سنة 1964 حققت تكوين الإطارات الموجهة لمناصب و وظائف، لمجموعة الإدارات المركزية و المحلية للدولة. نشاطات. التكوين الرئيسي و المختص، فإن المدرسة الوطنية بالجزائر تنظيم دورات تحضيرية للموظفين و الإمتحانات المهنية للحصول على وظائف إدارية و ترقية للإداريين الرئيسيين، التطور الطبيعي للإدارة الجزائرية هذا مع التحام العوامل المرتبطة حتى تضمن للموظفين تحسين لياقتهم. توجب على المدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر أن وضعت مهاما للبحث خاصة توفير الإحتياجات التي تزداد كل مرة للإدارة في مجالات التدعيم و الرسكلة و التكوين ما بعد الترقية.

فالمدرسة الوطنية للإدارة في الجزائر أعطت مقياسا جديدا للتكوين الإداري و هذا بوضع تدريس ذو مستوى عال بين أيادي الإطارات المستقبلية الذين هم مطالبون للقيام بوظائف هامة في هياكل الدول إذ يجب على المدرسة أن تتأقلم مع تطور الإدارة حسب التغيرات السياسية، الإقتصادية، الإجتماعية للبلد، و هذا أدى إلى حركة لتحرر المجتمع.

123) جمال خرشي، المقال السابق، المرجع السابق، صفحة 79.

124) جمال خرشي، المقال السابق، المرجع السابق، صفحة 79.

المطلب الثاني: **التكوين أثناء الخدمة**

في شكل محاضرة ورهانا للعدالة الإجتماعية و المـساواة فـي الحظـوظ و الترقيـة الإجتماعية للموظفين[125]، و هي تسمح للموظـف بالإسـتفادة مـن الأقدميـة للتقـدم للمسابقات المهنية.

- تسمح لهم بالتسجيل على قوائم التأهيل للمناصب العليا.
- تحديث المعلومات.
- التمرن على تقنيات الطرق و التعليمات الإدارية.

غير أن الوضعية الحالية تتميز بـ :

غياب تطبيق واضح: يتمثل في تحضير الإمتحانات و المـسابقات المهنيـة، الإتقـان الرسكلة.

و لا يوجد تناسق بين التكوين و الإحتياجات، و هذا لغياب التقييم لإحتياجات التكـوين و الأهداف المراد الوصول إليها[126]

125) جمال خرشي، المقال السابق، المرجع السابق، صفحة 80.

126) جمال خرشي، المقال السابق، المرجع السابق، صفحة 81.

المطلب الثالث: **التكوين في مختلف أصناف الوظيف العمومي**

التكوين الإداري يهتم بالكثير من أصناف الوظيف العمومي كالتحضير للتمـرين فـي مختلف المهام التي تميزه مثلا: التربية الوطنية – الصحة – المالية – العدالة – التجارة – الجمارك – الحماية المدنية[127] ... إلخ.

و منه الحصول على بعض الترقيات، حيث يتماشى التكوين المختص في شعبة الإعلام الآلي – توثيق – الأرشيف – الإحصاء هذه التكوينـات تتوجـه للأشـخاص الأكفـاء والمعنيين بالتنفيذ و كذا التأطير.

فقطاع التربية الوطنية الذي يضمن تكوينا عاليا له أحد عـشرة إطـارا علـى إثنـين و عشرون مشكلين مختلف أصناف القطاع هذا كمثال فقط[128]

127) جمال خرشي، المقال السابق، المرجع السابق، صفحة 82.

128) جمال خرشي، المقال السابق، المرجع السابق، صفحة 83.

المطلب الرابع : خصائص التكوين الإداري في الجزائر

تحليل نظام التكوين الإداري المختص في الجزائر يظهر تقليصا في المؤسسات وتنوع فترات التكوين لترقيات متساوية ومتماشية مع نفس شروط القبول مع العلم أن بعـض القطاعات تتوفر على العديد من المؤسسات التي تضمن غالبا نفس التكوينـات مثـل: المعاهد الوطنية للتكوين العالي للشبيبة والمعاهد الوطنية للرياضة التي هي مـن وزارة الشبيبة والرياضة، أو المعاهد التكنولوجية لوزارة التربية الوطنية(129) . من الظاهر أن مدة التكوين التي تخصصها القوانين للحصول على ترقيات كمقابل غير متجانسة مـن منطلق أن هذه المدة المتواجدة بالنسبة للبرامج وليس بالنسبة لقاعدة تقنية المنصب، على غرار ذلك فالتكوين الإداري كونه وسيلة في خدمة التطور وهي تبقـى دائمـا تحـت التغيرات التي قد تحدث وتتكيف مع التنظيم والمهام، كما يجب أن تكون قـادرة علـى الرد على إحتياجات التطورات البيئية مع تطوير التوجيه وحركته على المدى المتوسط والطويل، لهذا الغياب الحصول الشامل والتام على مكان للتكوين في النشاطات الإدارية وتغلب التطور الذي أدى إلى الحالات التالية:

- عدم وجود مخططات التكوين، قصير، متوسط، وطويل المدى، تتماشى مع أهـداف معينة تؤدي إلى تكييف التكوينات مع إحتياجات تطور القطاع.
- عدم كفاية علاقات التنسيق بين قطاعات التكوين والقطاعات المستعملة.
- الإستعمال الرديء للوسائل الموجهة للتكوين دون العودة الحقيقية للإستثمار.

---

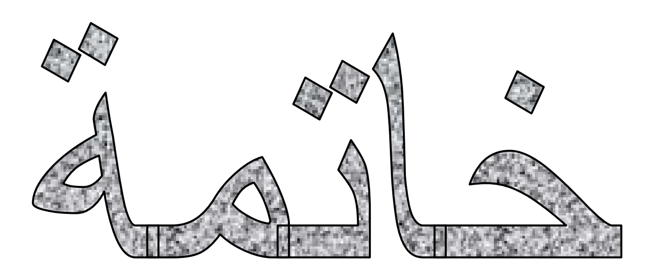
129) جمال خرشي ، المقال السابق ، المرجع السابق ، صفحة 84 .

- إختلاف الوصايات وتنظيمات مختلف أجهزة تكوين القطاع ومازاد الأمـر خطـورة عدم وجود تنسيق شامل (130) بين المهام والأهداف والإمكانيات ومنابع أجهزة التكوين الإداري في مجمله.

مجموعة الإعتبارات السابقة الذكر أحست بضرورة مراجعة النظام الحـالي للتكـوين المتخصص وهذا للإلتحاق الجيد بحركات التكوين داخل القطاع من جهة وفعالية جيـدة لأجهزة التكوين بين القطاعات من جهة أخرى. (131)

130) جمال خرشي ، المقال السابق ، المرجع السابق ، صفحة 84 .

131) جمال خرشي ، المقال السابق ، المرجع السابق ، صفحة 85 .


خاتمة

خـاتمـة:

طبقا للأهداف والخطة التي تم تحديدها في المقدمة، لقد عالجت الدراسة، بالتحديد تحليل عملية تدريب الموظف العام في الجزائر. في فصلين :

الفصل الأول : تم التعرض فيه إلى تحديد مفهوم عملية التدريب الإداري في النظريـة العلمية وذلك من حيث أنواعه، من نمطي عام وتخصصي، ثم جهود الإدارة في تدريب المشرفين والموظفين، وكذا الوسائل، وتحليل التنظيم كما تم التعرض لأسباب التـدريب ومعاييره، من حيث إستخدام التدريب الطويل، والمحافظـة علـى الإتـصالات أثنـاء التدريب، مع الإشارة إلى تنظيم التدريب خاصة لمـوظفي الإدارة المركزيـة بوضـع برامج. كما تمت الإشارة للإحتياجات الخاصة بالدول النامية، ومن يدعمـه، وتـدريب القادة الإداريين، إما بتدريب جماعي أو سابق على العمل وإبانه، ثم ماهي الإحتياجـات التدريبية ومن يحددها؟ بالإضافة إلى التقديرات أثناء التدريب .

- كما تمت دراسة عمليـة تـدريب الموظـف العـام فـي الجزائـر وذلـك فـي،

الفصل الثاني : حيث تم التعرض لمعالجة حتمية وجود جهاز مركزي للتكوين وتدريب العناصر القيادية خاصة التكوين الجيد للقيادة الإدارية المؤهلة، وكيف تم تـدريبها فـي الإدارة الجزائرية؟ خاصة في ميدان التنمية، ثم تم التعرض إلـى معـايير ومقـاييس المدربين والمتدربين، وما يجب توفره في الأعضاء سواء متعاقدون أو متمرنون، لشغل وظيفة دائمة، ثم المرور لمرحلة الترسيم والتثبيت. أيضا بالنـسبة لتكـوين المـوظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، بدء بالتكوين المتخصص، أو تحـسين المـستوى وتجديد المعلومات، مع الإشارة إلى تنظيم تخطيط التكوين وتحـسين المـستوى فـي الخارج وتسييرهما، سواء بالنسبة للطلبة أو الموظفين وكيفية إنجاز عمليات التكوين،

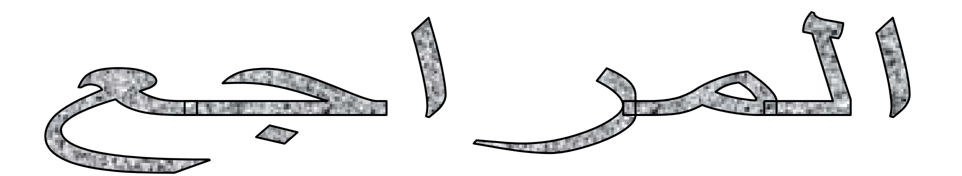
ومهام مجلس التوجيه والتخطيط ودور الأعضاء حسب اللجان، وما هي شروط القبول في برنامج التكوين في الخارج، وكيفية تنظيم المسابقات. كما تـم التعـرض لـسياسة التكوين في الوظيف العمومي، وكذا إختيار التكوين، وأنواعه، من تكوين: قبل الخدمة، أثناءها، أو في مختلف أصناف الوظيف العمومي، بالإضافة إلى خـصائص التكـوين الإداري في الجزائر.

بينما من حيث الإكتشاف الذي تم التوصل اليههو تحسين مردود المـوظفين وإتقـانهم لعلمهم. أما أهم الإستنتاجات هي إتقان العمل لأنه نتاج ماتعلمه المتدرب وماتعمل بـه الدول المتقدمة وتسعى اليه الدول النامية. غير أن الهدف من التـدريب هـو ماتريـد السلطة، والمدربين تحقيقه، وذلك بإستخدام المعلومات، في كـشف الأخطـاء وحينهـا يصبح الموظف بإستطاعته الإبداع.

في الجزائر نلاحظ أن النصوص التنظيمية متوفرة وما ينقصها عدم إحترام ماجاءت به خاصة في ميدان التطبيق وإتاحة الفرص للجميع بكيفية نسبية وليس مطلقة، ومن ثم تم التعرض للمفاهيم العلمية في عملية تدريب الموظف العام في الجزائر، والعمـل علـى تطبيقها. مع الإشارة إلى المشاكل المعاشة في الواقع كالتكوين أثناء الخدمة الذي يؤدي إلى غياب الموظف لفترات خلال السنة أيام دراسية، ملتقيات ...الخ هذا علـى سـبيل المثال، حيث أن هذه الأساليب لاتقدم تكوينا دقيقا شاملا جامعا للتدريب. أما ما يمكـن إقتراحه هو وجوب التقيد بالإلزامية في تطبيق القوانين الخاصة بالتكوين والرسكلة. مع وجوب تكوين مراكز متخصصة لمختلف الإختصاصات لمسايرة التطورات التكنولوجية الحديثة.

أمل من ا عز وجل أن أكون قد وفقت ولو نسبيا ، وأن ينال هـذا البحـث رضـى أساتذتي الأجلاء ، ويكون منطلق بحث للطلبة مستقبلا

و ا ولي التوفيق


المراجع

المـراجـع:

أولا : - النصوص القانونية والتنظيمية

أ) قوانين و أوامر:

- أمر رقم: 66-133 مؤرخ في 13 صفر عام 1386 الموافق 2 يونيو سـنة 1966 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

ب) الدساتير:

1) - دستور 1976.

- أمر رقم 76- 97 – المؤرخ في 30 ذي القعـدة عـام 1396 هـ ـ الموافـق 22 نوفمبر سنة 1976 يتضمن إصدار دستور الجمهوريـة الجزائريـة الديمقراطيـة الشعبية.

2) - دستور 1989.

- الثلاثي الثاني لعام 1989.

3) - دستور 1996

- إستفتاء نوفمبر 1996.

ب) **القـوانين:**

في جمهورية مصر العربية

1) قانون رقم 657 الموافق لـ 9-12-1954. (خاص بإنشاء معهد للإدارة العامـة خاص بتدريب الموظفين)

2) قانون رقم 46 سنة 1964 (التدريب في قوانين العاملين)

ج) **<u>النصوص التنظيمية</u>**

المراسيم

1) مرسوم رقم 59/85 المؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق لـ 23 مارس سنة 1985م يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية. الجريدة الرسمية العدد 13

2) مرسوم تنفيذي رقم 96-92 مؤرخ في 14 شوال عام 1416 الموافق 3 مارس سنة 1996 يتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم. الجريدة الرسـمية العدد 13

3) مرسوم تنفيذي رقم 96-262 مؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1417 الموافـق 29 يوليو سنة 1996 يعدل ويتمم المرسوم رقم 87-209 المؤرخ فـي 8 سـبتمبر سـنة 1987 والمتضمن تنظيم تخطيط التكوين وتحسين المستوى في الخـارج وتـسييرهما .الجريدة الرسمية العدد 46 .

<u>ثانيا : المقالات العلمية</u>

1) د/ عبد العزيز تقي ، د/ علي عسكر، (التدريب كأداة لتنمية العنصر البشري في مجـال العمل) دراسة لواقع التدريب في الكويت.

<u>المجلة العربية للإدارة المنظمة العربية للعلوم الإدارية</u>، السنة الحادية عـشرة، العـدد الثاني ربيع 1987.

2) د/ عبد الفتاح ياغي، (التدريب الإداري في إطار نظرية الـنظم)، <u>المجلة العربية للإدارة المنظمة العربية للعلوم الإدارية السنة الرابعة</u>، السنة الرابعة، العدد الثالث صيف 1983

3) د محمد عبد العزيز خميس، (أساليب التدريب ومقوماته وأثرها في رفع كفاية الأفـراد)، <u>المنظمة العربية للعلوم الإدارية</u>، عرض خاص بوقائع، المؤتمر العربي الأول لتدريس العلوم الإدارية. القاهرة من 20 – 28 فبراير 1971 م

4) ساطع رسولان، (الإستفادة الفعالة من التدريب الطويل الأجل)
مجلة العلوم، سلسلة الفكر الإداري المعاصـر، المنظمـة العربيـة للعلـوم الإداريـة
(مركز البحوث)، العدد: 13 سنة الإصدار1977
5) صلاح الدين عبد العزيز محمد، (مشاكل السلك الوظيفي في الخدمة المدنيـة)، دراسـة تطبيقية مقارنة عن تقرير مكتب العمل الدولي، جامعة الدول العربية، المنظمة العربيـة للعلوم الإدارية.
6) صبحي محرم، "التدريب على الحكم المحلي"، المنظمة العربية للعلـوم الإداريـة، مركز البحوث العدد 38 أبريل نيسان 1970 مطبعة العاصمة.
7) جمال خرشي، "التكوين في الوظيف العمومي"، مجلة الإدارة، المجلد 7 العـدد -1- طبعة عام 1997.
8) أحمد رحماني، "أي سياسة تكون للوظيف العمومي"، مجلة الإدارة، المجلد 6 العـدد -1- طبعة 1996.
9) اسعد الطيب "التربص في عملية التكوين الإداري" مجلة الإدارة المجلد 7 – العدد (2) – طبعة 1997.

ثالثا: البحوث و الرسائل الجامعية

1- منصور بلرنب، (إستراتيجية التنمية الإدارية في الجزائر)، أطروحة لنيل دكتوراه الدولة في التنظيم السياسي و الإداري، معهد العلوم السياسية و العلاقـات الدوليـة، جامعـة الجزائر عام 1408هـ - 1988م.

2- مصطفى الشريف، (أعوان الدولة و توظيفهم بالإدارة الجزائرية)، دراسة نظرية مقارنة، بحث للحصول على دبلوم الدراسات العليا في القانون العام، معهد الحقـوق و العلـوم الإدارية بجامعة الجزائر 1977.

3- الأستاذ محند مخبي، (التكوين التطبيقي في الجامعة)، مذكرة الحلقة، طلعة فـرع إدارة الجامعات، الدفعة الخامسة و العشرون، مديرية التربصات، بالمدرسة الوطنية لـلإدارة عام 1991 – 1992.

رابعا: **الدراسات المتخصصة**

1 - أحمد باشات، (أسس التدريب)، الشركة السعودية للأبحـاث و التنميـة (ردك)، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى 1978.

2 - خميس السيد إسماعيل، القيادة الإدارية، دراسة نظرية مقارنة، دار الهنا للطباعة، الطبعة 1971.

3 - لسلي راي (ترجمة –أ- حمزة سر الختم حمزة)، (كيفية قياس فاعلية التدريب)، الرياضة المملكة العربية السعودية، مركز البحوث، الطبعة الثالثـة: 1986 – 1991 – 1997 الترجمة 1422هـ – 2001م.

4 - د/ عبد الفتاح دياب حسين، (إدارة الموارد البشرية)، سـنة 1417هـ - 1977م توزيع شركة البراء.

5 - د/ محمد عثمان إسماعيل، (إدارة الموارد البشرية)، مطبعة جامعة القاهرة و الكتاب الجامعي 1-8-1993 دار النهضة العربية القاهرة.

6 - د/ حامد أحمد رمضان بدر، (إدارة الموارد البشرية)، الطبعـة الثالثـة 1993م دار النهضة العربية.

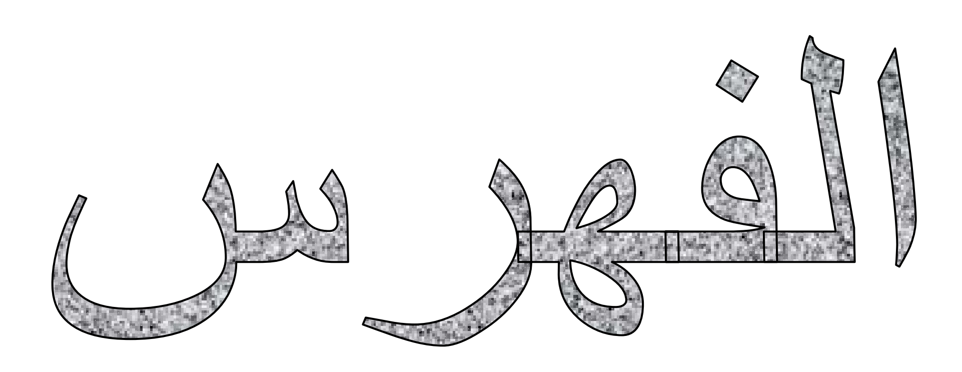
7 - ناتائيل كنتور، (عملية تدريب الرؤســاء)، ترجمة علي حامد بكــر الطبعــة الثالثــة 1975، دار الفكر العربي.
8 - د/ محمد عبد الفتاح ياغي، (التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق) عمارة شــؤون المكتبات / جامعة الملك سعود 1986م – 1406هـ.

9) Eliane Ayoub, La formation du personnel administratif dans la fonction publique, Serie science administrative, Librairie armand colin, Année 1969.

خامسا: المؤلفات العامة

1- د/ سليمان الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، جامعة عين شمس، طبعة 1987.

الملاحق


الفهرس

الفهرس

العناوين	الصفحة

العناوين	الصفحة